

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

**MÉMOIRE**  
**PRÉSENTÉ À**  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES  
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE  
LA MAÎTRISE EN LOISIRS, CULTURE, TOURISME

**PAR**  
MÉLANIE PAQUET

**RECHERCHE DES CRITÈRES D'EXCELLENCE**  
**QUI PRÉVAUDRONT DANS LES CAMPS DE VACANCES DU QUÉBEC**  
**AU COURS DES 10 PROCHAINES ANNÉES.**

AOÛT 2001

5202

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

# TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX .....	IV
LISTE DES FIGURES.....	V
RÉSUMÉ.....	VI
REMERCIEMENTS.....	IX
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE 1 CADRE THÉORIQUE .....	6
1.1 L'HISTOIRE DES CAMPS DE VACANCES AU QUÉBEC .....	7
1.1.1 Début du 20 <sup>ème</sup> siècle jusqu'à la première guerre mondiale.....	7
1.1.2 La vague d'industrialisation au Québec, 1920-1940.....	13
1.1.3 Période d'après-guerre, 1945-1960.....	17
1.1.4 Les années 1960-1970, la révolution tranquille.....	20
1.1.5 Les années 1980.....	24
1.1.6 Les années 1990 à aujourd'hui.....	27
1.1.7 Les perspectives d'avenir (les années 2000).....	31
1.1.8 La situation des camps aux États-Unis.....	35
1.2 DÉFINITION DES CONCEPTS.....	40
1.2.1 Concept de camp de vacances.....	41
1.2.2 Concept de qualité.....	42
1.2.3 Concept d'excellence.....	47
1.2.4 Concept de réussite.....	50
1.2.5 Concept de normes.....	51
1.2.6 Les normes appliquées au domaine des camps de vacances.....	52
1.2.6.1 Normes de l'Association des camps du Québec.....	53
1.2.6.2 Normes de l'American Camping Association.....	55
1.2.6.3 Comparaison des normes de l'A.C.Q et de l'A.C.A.....	56
1.3 MODÈLE THÉORIQUE .....	58
CHAPITRE 2 MÉTHODE .....	65
2.1 DESCRIPTION GÉNÉRALE DE LA MÉTHODE DELPHI.....	66
2.1.1 Avantages de la méthode Delphi.....	68
2.1.2 Limites de la méthode Delphi.....	70
2.2 PROCESSUS REQUIS POUR APPLIQUER LA MÉTHODE DELPHI.....	71
2.3 APPLICATION DE LA MÉTHODE DELPHI À L'ÉTUDE DES CRITÈRES D'EXCELLENCE .....	74
DES CAMPS RÉSIDENTS DU QUÉBEC.....	74
2.3.1 Identification de la problématique.....	74
2.3.3 Sélection des participants.....	75
2.3.3 L'administration du premier questionnaire.....	78
2.3.4 L'élaboration du deuxième questionnaire.....	81
2.3.5 L'élaboration du troisième questionnaire.....	83

<b>CHAPITRE 3 RÉSULTATS .....</b>	<b>87</b>
3.1 INTERPRÉTATION RELIÉE À LA RECHERCHE DU CONSENSUS.....	87
3.2 INTERPRÉTATION RELIÉE À LA VALEUR DES ÉNONCÉS .....	88
3.3 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS .....	88
3.3.1 Résultats relatifs en fonction du personnel.....	89
3.3.2 Résultats relatifs en fonction des besoins de la clientèle .....	103
3.3.3 Résultats relatifs en fonction du style de gestion.....	115
3.3.4 Résultats relatifs en fonction de la structure, des équipements et des.....	124
services.....	124
3.3.5 Résultats relatifs en fonction des programmes.....	137
3.3.6 Résultats relatifs en fonction des valeurs.....	146
3.3.7 Résultats relatifs en fonction du système social.....	152
3.3.8 Observations générales.....	157
<b>SYNTHÈSE ET CONCLUSION.....</b>	<b>164</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>175</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>182</b>
<b>ANNEXE A PREMIER QUESTIONNAIRE ET LETTRE D'ENVOI.....</b>	<b>183</b>
<b>ANNEXE B DEUXIÈME QUESTIONNAIRE ET LETTRE D'ENVOI.....</b>	<b>188</b>
<b>ANNEXE C TROISIÈME QUESTIONNAIRE ET LETTRE D'ENVOI.....</b>	<b>208</b>
<b>ANNEXE D TABLEAUX RELIÉS AU CONSENSUS OBTENU À LA TROISIÈME RONDE</b>	
<b>DU DELPHI.....</b>	<b>247</b>



## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1	Normes comparées du programme d'accréditation de l'Association des camps du Québec et de l'American Camping Association, (en 1996).....	57
Tableau D1	Classification des énoncés reliés au personnel selon leur importance .....	248
Tableau D2	Classification des énoncés reliés aux besoins de la clientèle selon leur importance .....	250
Tableau D3	Classification des énoncés reliés au style de gestions selon leur importance .....	252
Tableau D4	Classification des énoncés reliés à la structure, aux équipements et aux services selon leur importance .....	254
Tableau D5	Classification des énoncés reliés aux programmes selon leur importance .....	257
Tableau D6	Classification des énoncés reliés aux valeurs selon leur importance. ....	259
Tableau D7	Classification des énoncés reliés au système social selon leur importance. ....	261

## LISTE DES FIGURES

Figure 1.1	Le modèle de Mc Kinsey adapté aux camps de vacances .....	61
Figure 2.1	Adaptation du processus Delphi, de Mayer et Ouellet. ....	73
Figure 2.2	La répartition des quartiles.....	83
Figure 3.1	Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement au personnel .....	102
Figure 3.2	Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement aux besoins de la clientèle.....	109
Figure 3.3	Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement au style de gestion.....	121
Figure 3.4	Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement à la structure, équipements, et services .....	127
Figure 3.5	Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement aux programmes.....	139
Figure 3.6	Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement aux valeurs .....	145
Figure 3.7	Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement au système social.....	154

## RÉSUMÉ

L'intérêt porté à l'excellence dans le milieu des camps de vacances au Québec n'est pas sans liens avec tout le repositionnement de l'industrie touristique face à l'implantation future d'un programme de qualité régi par le ministère du Tourisme. Les camps de vacances au Québec ont toujours su s'adapter aux changements que la société leur imposait. C'est d'ailleurs probablement pour cette raison que la plupart d'entre eux existent encore aujourd'hui. Les camps de vacances n'auront sans doute pas le choix de s'adapter, une fois de plus, à cette nouvelle réalité qu'est la hausse des standards de qualité dans l'industrie touristique.

L'Association des camps du Québec assurait déjà par son programme d'accréditation la reconnaissance d'un minimum de qualité en matière de services offerts. Comme la revue de littérature l'a démontré, il existe très peu d'études traitant de la situation des camps de vacances au Québec. L'Association des camps du Québec a tenu à encourager la recherche des critères d'excellence dans ce domaine afin d'aider les gestionnaires de camps de vacances à s'adapter aux situations futures.

Plusieurs auteurs dans le domaine du management se sont intéressés aux concepts de qualité et d'excellence mais non dans le domaine des camps de vacances. La recherche

des critères d'excellence pour les camps de vacances du Québec s'est avérée un domaine d'études dont l'issue est susceptible d'éclairer les directeurs de camps dans les orientations et les politiques qu'ils auront à privilégier d'ici les dix prochaines années.

La méthode Delphi s'est avérée très efficace pour dégager les critères d'excellence. Tous les directeurs de camps accrédités par l'Association des camps du Québec, considérés comme experts dans ce domaine, ont été questionnés à trois reprises afin de dégager un consensus relativement aux critères qui permettraient à un camp d'atteindre ou de se rapprocher de l'excellence. À la suite de l'administration d'un premier questionnaire, 103 énoncés ont été formulés. Ensuite, les directeurs de camps qui ont participé à la première étape ont reçu une liste des 103 énoncés inventoriés et ont été invités à porter un jugement considérant leurs valeurs sur une échelle en dix points. Enfin, les directeurs qui avaient participé à la deuxième étape ont pu comparer leurs réponses avec celles du groupe et revoir, s'ils le désiraient, leur décision quant à l'importance accordée à chacun des énoncés.

En tout, 74 énoncés ont été identifiés comme étant des critères d'excellence. Ceux-ci ont été regroupés selon sept catégories (le personnel, les besoins de la clientèle, le style de gestion, la structure, les équipements et les services, les programmes, les valeurs et le système social) correspondant au modèle des sept clés de l'organisation de Mc Kinsey adapté dans cette étude aux camps de vacances.

Les critères d'excellence rejoignent directement la pensée du management en matière d'excellence. De plus, certains critères correspondent directement à des normes du programme d'accréditation de l'Association des camps du Québec et d'autres vont cependant au-delà.

L'identification des critères d'excellence devrait servir d'outil de référence dans la poursuite de l'excellence dans le secteur des camps de vacances et de l'industrie touristique au cours des dix prochaines années.

## REMERCIEMENTS

J'aimerais tout d'abord remercier mon directeur de recherche, Robert Soubrier, pour la patience, la disponibilité, l'attention, la compréhension et la confiance qu'il m'a accordées tout au long de mon cheminement. Merci de n'avoir jamais douté.

J'aimerais aussi remercier l'Association des camps du Québec et plus spécialement Louis Jean, pour son soutien matériel précieux et ses encouragements jusqu'à la toute fin de ce projet. Bien sûr, cette recherche ne serait pas complète sans la participation des directeurs de camps qui ont bien voulu m'accorder un peu de leur temps pour répondre à mes trois séries de questionnaires. Ils ont contribué à l'avancement de la recherche dans ce domaine.

J'aimerais exprimer ma reconnaissance à ma famille et surtout à mes parents, Germain et Renée Paquet ainsi qu'à mes deux sœurs, Mélissa et Jeanne, qui m'ont toujours épaulée lors des moments difficiles et qui ont toujours cru en moi dès le début de ce long projet.

Je tiens spécialement à remercier des proches qui m'ont témoigné beaucoup d'attention, Nancy Marineau, Yan Michaud et André Charbonneau. Ils ont contribué à la recherche d'excellence de ce projet. Enfin, je tiens à témoigner mon amitié

sincère à tous mes ami(e)s que j'ai rencontré(e)s dans les camps de vacances et qui ont toujours été là pour m'encourager à mener à terme ce projet.

Mille fois merci.

## INTRODUCTION

Les camps de vacances existent depuis plus de cent ans au Québec. Ils ont vu leur philosophie d'intervention changer au cours de l'histoire afin de s'adapter aux différentes problématiques auxquelles ils faisaient face. Malgré cela, les camps ont toujours conservé une mission éducative auprès des enfants. Encore aujourd'hui, le monde des camps de vacances au Québec fait face à un changement au niveau des besoins des clientèles. À travers le temps, ces besoins sont passés de l'éducation religieuse à des besoins visant l'amélioration de la santé et cela, en favorisant toujours le développement intégral de l'enfant. Aujourd'hui, le contexte de l'évolution des camps se caractérise par le modèle de gestion du « marketing ». Les camps sont devenus de petites entreprises qui doivent compétitionner sur le marché des activités pour enfants et autres clientèles.

Plusieurs camps ont de la difficulté à s'adapter à ce nouveau contexte. L'approche « marketing » trouble certains directeurs de camps qui se voient confrontés dans leur système de valeurs. Les camps de vacances francophones et anglophones ont été majoritairement des organismes pour qui donner se faisait sans compter, dans le passé. Aujourd'hui, tout doit se comptabiliser.



Depuis les années 1980, plusieurs entreprises s'intéressent à des programmes de qualité. Cette tendance du marché ne fait pas exception dans le monde des camps de vacances. Bien sûr, il existe des normes d'accréditation qui sont régies par l'Association des camps du Québec. Mais celles-ci concernent en majorité la sécurité physique et psychologique des enfants (normes concernant le site, l'assurance, la sécurité et le personnel). Les usagers, quant à eux, sont de plus en plus exigeants face à la qualité des services offerts. Les parents ou tuteurs choisissent les camps de vacances avec leurs enfants. Ils essaient de trouver le meilleur rapport qualité/prix. Dans ce contexte, certains camps réussissent très bien à se démarquer sur le marché tandis que d'autres ont beaucoup de difficulté à s'adapter à cette nouvelle réalité. Plusieurs camps ont dû fermer parce qu'ils avaient de graves difficultés financières. Pourquoi certains camps réussissent-ils ? Qu'est-ce que ces camps ont de différents ? Y a-t-il une recette miracle pour exceller dans ce milieu ?

Beauregard (1992, p.3) mentionne, dans une communication intitulée « L'influence du concept-clé d'une industrie en mutation : le concept de camps de vacances », que peu d'études et d'enquêtes ont tenté d'envisager de façon plus globale le problème des camps. La plupart des études n'abordent que des aspects relativement techniques. En fait, il n'existe que trois études concernant les camps de vacances au Québec. La première date de 1983, la seconde de 1988 et la troisième a été réalisée en 1993. Ces études avaient pour but de dégager les tendances de ce secteur d'activités récréatives

et de cibler les catégories de clientèles qui seraient intéressées à acheter des séjours dans les camps de vacances au Québec. Il n'existe pas d'études portant sur les camps de vacances au Québec qui traitent des problématiques auxquelles les camps de vacances auront à faire face d'ici les dix prochaines années.

La présente étude traite de ce sujet. Elle a pour but de déterminer les critères qui permettront aux camps de vacances résidents du Québec d'exceller dans leur milieu. Ces critères constitueront un cadre de référence pour l'Association des camps du Québec, cadre qui servira lors de l'évaluation du programme des normes d'accréditation.

Ce mémoire comporte trois chapitres. Le premier chapitre présente le cadre théorique de la recherche et il est divisé en deux parties. Il est d'abord composé d'un historique des camps de vacances au Québec. Cet historique est divisé en sept grandes parties, chacune d'elles étant reliée à un contexte social différent. La partie 1.1.8 présente une brève description de la situation des camps de vacances aux Etats-Unis. La seconde partie du cadre théorique présente l'état des connaissances. Cette partie traite du modèle théorique qui a servi de base dans la recherche, soit le modèle de McKinsey en management.

Le deuxième chapitre se veut plus méthodologique. Il présente et justifie le choix de la méthode Delphi comme modèle d'analyse. La méthode Delphi a été choisie dans le cadre de cette étude puisqu'elle permet la recherche d'un consensus de groupe, l'anonymat dans l'échange de l'information et elle offre la possibilité de prédire un phénomène. Cette méthode s'effectue généralement à partir de trois rondes de questionnaires. Tous les directeurs de camps de vacances résidents du Québec accrédités par l'Association des camps du Québec ont été invités à participer à l'étude.

Les résultats forment l'essence du troisième chapitre. Ce chapitre est divisé en quatre parties distinctes. La première partie expose l'interprétation des résultats reliée à la recherche de consensus et la deuxième partie, propose l'interprétation reliée à la valeur des énoncés. La troisième partie présente les résultats. S'y retrouve, la répartition des énoncés que les directeurs de camps ont proposés. En deuxième partie, s'enchaîne la discussion à partir de ces résultats. Tous les énoncés qui ont été retenus comme critères d'excellence par les directeurs de camps du Québec y sont présentés ainsi qu'analysés. Ces résultats constitueront une référence intéressante pour l'Association des camps du Québec lors de l'évaluation de son programme de normes d'accréditation.

La conclusion clôture la dernière partie de ce mémoire. Elle expose le constat de l'étude ainsi que les lignes directrices qui ont guidé le chercheur-intervenant tout au long de ce projet. Des observations générales y sont dégagées. Cette partie finale fait ressortir les nouveaux apports à ce champ d'étude ainsi que les utilités des résultats de cette recherche. Les avantages ainsi que les limites de l'étude y sont analysés. Des recommandations y sont proposées.

# **CHAPITRE 1**

## **CADRE THÉORIQUE**

Au cours du dernier siècle, les camps de vacances ont eu à faire face à diverses problématiques. Ceux qui ont su s'adapter aux nouvelles situations sont ceux qui ont survécu. Aujourd'hui, ils ont à relever d'autres défis et notamment celui de l'excellence. Aussi, l'objectif de cette étude est de déterminer les critères auxquels les camps de vacances résidents du Québec doivent répondre afin d'exceller au cours des dix prochaines années. Pour atteindre cet objectif, il importe de bien comprendre l'évolution des camps de vacances au Québec. Cet historique est essentiel puisqu'il permettra l'identification des valeurs de chaque époque et d'autre part, il aidera à comprendre comment les camps se sont adaptés aux différentes crises et aux besoins divers de leurs clientèles. La deuxième partie de ce chapitre traite des différents concepts reliés à cette étude. Elle sert à définir les termes utilisés dans le milieu des camps de vacances au Québec ainsi qu'en matière d'excellence en management. Il sera ainsi plus facile de présenter à la fin de ce chapitre le principal modèle théorique relié au mouvement de pensée relatif à l'excellence en management et par la suite l'adapter à la réalité des camps de vacances du Québec.

### **1.1 L'histoire des camps de vacances au Québec**

L'histoire des camps se divise en six grandes périodes. La première qui couvre les deux premières décennies du XXe siècle marque l'apparition des premiers camps de vacances au Québec. La deuxième période correspond à la vague d'industrialisation au Québec entre les années 1920-1940. La troisième période correspond à la période d'après-guerre, des années 1945 à 1960. La période de la révolution tranquille au Québec, entre 1960 à 1970, s'assimile à la quatrième période. Viennent ensuite, la cinquième période qui couvre les années 1970-1980 et la sixième qui correspond aux années 1990. Les perspectives d'avenir sont présentées à la toute fin de cet historique. La partie 1.1.8 expose la situation des camps de vacances aux Etats-Unis.

#### **1.1.1 Début du 20ème siècle jusqu'à la première guerre mondiale.**

McFarland (1970, pp. 18-39) dans son livre, *The development of public recreation in Canada*, mentionne plusieurs données historiques qui concernent les camps de vacances au Canada. Elle fait surtout mention de données à propos des camps dans les milieux anglophones qui sont les pionniers au Québec dans le développement des camps. Selon McFarland, c'est la « Park and Playground Association of Montréal » qui fait office de pionnière dans le développement de camps pour enfants au Québec et plus précisément à Montréal. Il s'agissait d'une association qui avait pour mandat

de préserver et d'acquérir des parcs et des espaces récréatifs afin de desservir la population anglophone de Montréal. Cette association a inauguré son premier terrain de jeux à l'été 1902. Toujours selon McFarland, cette association gérait, en 1904, cinq terrains de jeux qui accueilleraient plus de 30 000 enfants. Il est à noter que le développement d'espaces correspondait à un mouvement similaire aux États-Unis. Les Canadiens s'inspiraient énormément des leaders américains et participaient même à plusieurs de leurs conférences.

Le Y.M.C.A s'est avéré un support et un guide dans la formation des gestionnaires de camps. En fait, cette organisation a même aidé au développement des camps de vacances au Québec. Selon l'historique de l'Association des camps du Québec (1995 p.13), *Les camps et les colonies de vacances, cent ans de présence au Québec*, le premier camp de vacances anglophone a vu le jour en 1893 lorsque cinq membres du Y.M.C.A achetèrent un terrain aux abords du Lac Lacroix. D'autres membres du Y.M.C.A construisirent d'autres camps puisqu'il y avait une grande demande de la part des citoyens.

Le personnel des camps anglophones était surtout formé d'individus provenant des communautés religieuses. Il était constitué de femmes et d'hommes issus des écoles catholiques et protestantes. Il y avait une plus grande ouverture religieuse du côté anglophone, une plus grande liberté. McFarland signale aussi que l'Université

McGill offrait des cours pour former le personnel qui travaillait dans les organisations œuvrant auprès des enfants. Ces programmes étaient composés d'une grande variété de cours : psychologie de l'éducation, psychologie du jeu, conduite pratique en terrain de jeux, jeux et chansons de maternelle, art de raconter une histoire, anatomie et les premiers soins, jeux et athlétisme. La formation était complétée par des travaux manuels et danses folkloriques. Il y avait beaucoup d'échanges entre les différents intervenants du monde des loisirs anglophones.

McFarland résume très bien la mission des camps à cette époque.

À travers les premiers ouvrages exprimant le « pourquoi » des terrains de jeux, il apparaît deux courants de pensée distincts, ceux qui voient en ce programme une prévention au désordre social comme la délinquance et l'alcoolisme juvénile, et ceux qui y voient l'opportunité d'un loisir sain qui respecte les droits des individus.<sup>1</sup>

(Traduction libre, Mc Ferland ,1970, p.38)

Les terrains de jeux sont à l'origine du développement des camps de vacances au Québec. Ceux-ci ont tout d'abord été implantés dans les milieux anglophones. Il fallut attendre quelques années avant de voir le développement des camps de vacances dans les milieux francophones. Selon Bellefleur (1986, pp.175-185), c'est l'Église catholique qui par l'entremise des Œuvres de Terrains de Jeux (OTJ) rend les camps de vacances accessibles aux francophones. À cause de leur implication dans

---

<sup>1</sup> Throughout the early literature expressing the “why” of playgrounds there appears to be two streams of thought, those who saw the program as preventing social disorders such as delinquency and drunkness and those who saw opportunities for wholesome recreation in individual's right.



les domaines de la santé, de la charité et de l'éducation, les communautés religieuses s'impliquent dans le développement des camps de vacances. Selon l'historique de l'A.C.Q, dès les années 1910, le contexte de reprise économique poussa le clergé à passer à l'action dans le domaine des camps de vacances.

Originaire des États-Unis, puis transplanté au Canada anglais, il s'agissait d'un phénomène anglophone et qui visait, comme nous le verrons, à développer chez l'enfant des valeurs profondément liées au protestantisme (sens des responsabilités, de l'autonomie, etc.). C'est la raison pour laquelle le clergé ira chercher son inspiration du côté de l'Europe francophone et catholique. (A.C.Q,1995, p.19)

Au tout début, les camps de vacances étaient surtout réservés aux élites de la société. Les camps constituaient un milieu privilégié par les communautés religieuses pour les futurs religieux. Leur raison d'être s'amplifiera au fur et à mesure qu'ils se multiplieront. Les camps de vacances francophones ont vu le jour après les premiers camps de vacances anglophones, vers 1910. Selon Bellefleur (1986, p.44), c'est la congrégation des religieux de Saint-Vincent-de-Paul qui fut la pionnière dans le développement du loisir au Québec. Cette congrégation fut très impliquée dans le développement des camps de vacances à cette l'époque. Elle était aussi très impliquée auprès des Patros.

Cet auteur rappelle, qu'en milieu urbain, les patros étaient une complémentarité à ce qui se passait dans les paroisses rurales. Ils apportaient une vision catholique différente de celle à caractère protestant des Y.M.C.A. Les religieux pouvaient alors jumeler leurs objectifs moraux et religieux, à travers les jeux et les loisirs. Ceux-ci avaient des informations privilégiées venant des communautés religieuses vivant en France et opérant des colonies de vacances.

Les Européens, avec leurs colonies de vacances, influencèrent au plus haut point la naissance des camps de vacances au Québec. Les loisirs étaient, tant du côté européen que du côté francophone au Québec, jumelés à des objectifs moraux et religieux.

Selon Bellefleur (1986, pp.44-48), la congrégation de Saint-Vincent-de-Paul organisait les camps pour assurer un prolongement estival des activités qu'elle offrait dans les patros. Plusieurs organisations les imitèrent. Les scouts et guides, ainsi que les 4H, bâtirent leurs camps. L'Action Catholique faisait la promotion de ces associations et elle assurait une relève quant à leur fréquentation. Déjà, à cette époque, il existait des camps spécialisés selon les catégories de clientèles : orphelins, délinquants et personnes handicapées.

De plus en plus de lieux dotés d'équipements permanents apparaissent dans les milieux naturels du Québec. Dans les camps francophones, « Les premières initiatives de camps permanents démarrèrent dès 1912, suite à l'initiative de professeurs de théologie du Grand Séminaire de Montréal. » (Bellefleur, 1986, p.171)

La mission des camps de vacances francophones est bien résumée par cet auteur. Il note que la formule des camps et colonies de vacances se voulait, dans la perspective cléricale, d'abord et avant tout une entreprise d'éducation, de moralisation et de christianisation de la jeunesse, en général. Plus spécialement, les camps s'adressaient aux jeunes vivant dans les milieux urbains, jugés plus dangereux pour leur développement humain et chrétien.

Rapidement, le phénomène des camps prend de l'ampleur et le personnel des communautés religieuses ne suffit plus ; on doit recruter du personnel à l'extérieur. Cette situation amène l'implication du mouvement de l'Action catholique. Les communautés religieuses garderont cependant la mainmise sur tout ce qui touchait l'organisation et le fonctionnement des camps. Les autres personnes recrutées par l'Action catholique agissaient directement sur le terrain.

La structure des camps, toujours orchestrée par les communautés religieuses, n'était pas fermée. Au contraire, il y avait beaucoup de communication entre les différentes communautés afin de pouvoir mieux résoudre certains problèmes. Des rencontres étaient organisées et ils permirent aux camps de se structurer davantage dans les différents diocèses de la région de Québec. Ceux-ci dotèrent les camps d'une structure double, l'une adaptée pour les garçons et l'autre pour les filles.

#### *1.1.2 La vague d'industrialisation au Québec, 1920-1940.*

D'après Pouliot (1989, p.13), dans son mémoire intitulé *La socialisation de l'enfant par le camp de vacances*, la Québec Camping Association (Q.C.A.), qui regroupait les camps de vacances anglophones, fut créée en 1938. Il s'agissait alors d'une filiale de la Canadian Camping Association (C.C.A.). Cette association avait pour but de coordonner les mouvements de camping à travers la province et cherchait à promouvoir l'intérêt ainsi que le bien-être des jeunes et des adultes par l'entremise du plein air. Elle présentait le tout comme une expérience constructive et formatrice du caractère.

Plusieurs organisations ont contribué à l'essor des camps durant ces années. Après la première guerre mondiale, l'émergence des camps n'est pas sans rapport avec le phénomène d'urbanisation et d'industrialisation. L'urbanisation des grandes villes a

amené une valorisation de tout ce qui a trait au plein air. Les objectifs étaient différents car ils concernaient surtout la santé des jeunes. Le camp est alors devenu un moyen préventif et thérapeutique pour les jeunes. Les jeunes citadins vivaient tellement dans des milieux insalubres que les parents les envoyaient à la campagne pour un changement d'air. L'historique de l'A.C.Q. mentionne qu'à l'époque, il y avait de nombreux problèmes de rachitisme, de goitre, de mauvaise dentition et de faible résistance aux infections. Ces problèmes étaient causés par une mauvaise alimentation. La tuberculose faisait des ravages à ce moment. Il fallait donc améliorer la santé des jeunes. Les camps se sont alors donné cette mission.

Pouliot (1989, p.11) relève quelques différences entre les camps d'été d'élites anglophones et les camps d'été francophones à l'époque. Les camps d'été anglophones recrutaient des enfants venant de familles d'origine diverse (anglaise, juive ou irlandaise, par exemple), issus des milieux les plus démunis aux plus aisés de la ville de Montréal, où vivaient 40% des anglophones au Québec (ce qui représentait environ 20% de la population québécoise).

Les camps anglophones entretenaient beaucoup de contacts avec les camps situés aux États-Unis et dans le reste du Canada anglais. Cet échange exerça une influence sur les camps anglophones alors que les camps francophones, rappelons-le, étaient influencés par les camps français. Dans son historique, l'A.C.Q. relève aussi ces distinctions.

Puisque tout le Québec se divise selon la frontière linguistique et religieuse, il ne sera pas surprenant de constater que les camps de vacances obéiront à la même logique et se développeront de manière différente selon qu'ils soient francophones ou anglophones, une situation qui durera en gros jusqu'à la fin de la deuxième guerre mondiale.  
(A.C.Q, 1995, p.28)

Les camps de vacances anglophones avaient alors une philosophie d'intervention très différente des camps francophones. Bien sûr, la spiritualité prenait une place importante mais d'une manière plus libre. Le développement physique et psychologique de l'enfant y était privilégié. Les camps avaient pour mission d'inculquer des valeurs aux jeunes afin de les amener à prendre des initiatives. On y développait la personnalité de chacun. De plus, les camps anglophones engageaient du personnel laïque et accueillaient des enfants protestants, juifs ou appartenant à d'autres communautés religieuses. Les camps francophones, quant à eux, limitaient leur cercle au personnel religieux, personnel engagé par l'Action catholique et aux enfants catholiques. La capacité d'accueil différait aussi. Selon l'historique de l'A.C.Q, au cours d'un été, des camps francophones pouvaient accueillir jusqu'à 2100 enfants sur un site tandis que des camps anglophones ne dépassaient pas les 1000 enfants par site.

Par contre, il existait aussi des similitudes. Durant toutes ces années, les garçons forment le plus grand nombre de campeurs. Tant chez les francophones que chez les anglophones, les garçons et les filles fréquentent des camps différents. Rarement regroupait-on les deux sexes au même endroit en même temps. De plus, les deux communautés travaillaient à l'amélioration des camps de filles et visaient le recrutement de clientèles défavorisées. Enfin, plusieurs camps francophones et anglophones étaient fondés dans un but d'hygiène préventive :

Bon indice que, si on continuait de fonder des camps pour sortir les enfants pauvres des villes, ce n'était ni par mauvaise volonté ou manque d'imagination mais tout simplement parce que les conditions sanitaires, sociales et économiques de la plupart des citoyens n'avaient pas beaucoup changé depuis le XIX<sup>e</sup> siècle...  
(A.C.Q, 1995, p.38)

Selon l'historique de l'A.C.Q, le Montréal Council of Social Agencies fit, en 1941, le bilan de la situation des camps de vacances à Montréal. Cette étude révéla des résultats inquiétants, notamment pour les francophones qui accusaient un retard dans le développement des camps comparativement aux anglophones. L'étude ajoute qu'en :

1941. sur un potentiel de près de 300 000 enfants entre 5 et 19 ans vivant dans la région de Montréal, 16 000 d'entre eux fréquentent les camps de vacances et que sur ces 16 000 enfants, 5 500 sont d'expression française.  
(A.C.Q, 1995, p.29)

### *1.1.3 Période d'après-guerre, 1945-1960.*

Une fois la période de guerre finie, un nouveau contexte économique beaucoup plus réjouissant s'impose. À partir de 1945, ce fut une période de développement économique sans précédent au Québec et également dans le domaine des camps de vacances.

Au Québec, comme dans les autres sociétés, la reconnaissance du principe de l'école obligatoire, en 1943, pour tous les jeunes enfants de 7 à 14 ans sans distinction de classes, est un événement qui a contribué à assurer aux camps de vacances un caractère de stabilité.  
(Pouliot, 1989, p.22)

Durant les années 1950-60, les camps de vacances francophones se multiplient considérablement. Selon Bellefleur (1986, p.47), la Conférence catholique canadienne du bien-être résumait ainsi la situation, en 1954, des camps de vacances. Il y avait « 8 camps de santé, 6 camps d'institutions, 30 camps populaires, 10 camps payants, 7 camps de collèges, 12 camps de formation, 298 camps de scouts catholiques et 187 camps des guides catholiques. » Il est à noter qu'un camp de



scouts ne correspond pas au même concept qu'un camp de vacances. Le camp scout fait référence à un séjour tandis que le camp de vacances fait référence à une organisation.

Puis, selon Pouliot (1989, p.23), le nombre total des camps quadruple entre 1940 et 1960 passant, au cours d'une vingtaine d'années, de trente-sept à cent trente camps. Il s'agit d'une véritable explosion dans le domaine des camps au Québec.

En 1964, le rapport Belisle estimait le nombre des œuvres de vacances à 200. Cette situation s'explique par la situation économique d'après-guerre et l'arrivée des baby-boomers. Les parents, ayant plus d'argent, élevaient plus d'enfants. Puisque ces enfants étaient obligés d'aller à l'école, ceux-ci demeuraient disponibles à l'été. Les parents, étant plus aisés, avaient donc la possibilité de payer des séjours de colonie de vacances à leurs enfants. De plus, la vie de groupe avait été très valorisée pendant la période de récession. De nombreux parents pensaient que leurs enfants devaient apprendre à vivre en groupe afin de réussir dans la vie.

Du côté anglophone, les camps à but lucratif se multiplièrent. Du côté francophone, l'Église freine un tel développement et par conséquent les camps francophones demeureront principalement des entreprises à but non lucratif. Il est à noter que le Camp Edphy, la Base de Plein Air des Pins ainsi que la Base de Plein Air des

Laurentides sont des camps à but lucratifs, qui ont été créés à cette époque. L'Église prédomine encore dans le milieu des camps. Les camps chez les francophones sont toujours majoritairement dirigés par des religieux. Durant cette période, les francophones réussissent à rattraper les anglophones quant au nombre de ressources offertes aux jeunes.

Les activités qui sont privilégiées dans les camps rejoignent celles qui ne peuvent se pratiquer en ville, comme par exemple, le tir à l'arc, le canot, le golf, etc.... On fait découvrir de nouveaux jeux aux enfants. Les activités intellectuelles sont même introduites dans les programmations, telles le théâtre, le bricolage et les sciences naturelles. Afin de permettre à l'enfant de se développer, on lui donne la liberté de choisir les activités qu'il veut pratiquer à certaines heures de la journée. Le personnel encourage le jeune à se prendre en main en plus de lui transmettre un savoir.

Durant la période de 1945 à 1965, il y a une certaine volonté de la part des francophones à élargir l'accès aux camps à des clientèles plus défavorisées. « C'est ainsi qu'en 1960, le Camp Notre-Dame-des-Petits voit le jour. Ce camp vise à répondre spécifiquement aux besoins d'une catégorie d'enfants jusque-là peut-être un peu négligée, celle des tout petits âgés de 4 à 10 ans. » (A.C.Q, 1995, p.49) Il est même possible pour certains enfants de faire de la récupération académique afin d'améliorer les résultats à l'école.

En 1958, on procède à la création de l'Association des camps du Québec. Cette unité francophone se joint à la Canadian Camping Association, à l'instar de la Quebec Camping Association quelques années auparavant.

#### *1.1.4 Les années 1960-1970, la révolution tranquille.*

D'après Pouliot (1989, pp.25-27), les communautés francophones et anglophones se rapprochent au fil des années. la Q.C.A et l'A.C.Q. se fusionnent en 1961 et créent un organisme qui représentera les deux sections afin de former une seule entité juridique québécoise. Cette union vise à défendre leurs intérêts auprès des gouvernements. Ils réclament « la reconnaissance du camp de vacances comme œuvre éducative ainsi qu'un appui financier de la part de l'état. » (Pouliot, 1989, p.27)

Ces revendications amènent la création des Écoles des Cadres et de moniteurs grâce à l'appui du ministère de la Jeunesse. Toujours selon Pouliot, vers la fin des années 1960 débute la mise en vigueur des brevets d'accréditation aux normes de la Q.C.A-A.C.Q.

Introduits de façon plus générale et émergeant avec l'arrivée de la révolution tranquille et l'évolution de la société, les phénomènes sociaux suivants, soit le taux de dénatalité, le mouvement de revendication de la femme, la baisse de la pratique religieuse et l'augmentation des salaires, offriront un contexte propice aux changements dans le domaine des camps.

À partir des années 1960, le monde des camps est marqué par deux courants parallèles : l'apparition des camps privés à buts lucratifs et le désengagement du clergé vis-à-vis le domaine des camps. De plus en plus, les communautés n'ont plus les moyens d'entretenir les camps et les vendent à des laïcs. Il y a donc une diminution du nombre de camps durant les années 1960-70.

Les camps depuis le milieu des années 60 utilisent les objectifs et les normes des camps américains (A.C.A).

Les camps s'orientent alors vers des préoccupations beaucoup plus éducatives :

Et sur le modèle des nouvelles théories pédagogiques voulant qu'il faille désormais laisser l'enfant apprendre par lui-même et par l'expérience directe, convaincus en outre de la valeur hautement éducative de la nature, plusieurs camps commencent à s'assigner de nouveaux objectifs et à effectuer des changements à leurs activités.  
(A.C.Q, 1995, p.45)

Ces principes étaient déjà en vigueur dans les camps de vacances anglophones depuis le début de leur création. Les francophones rattrapaient, encore une fois, un certain retard vis-à-vis leurs voisins. L'hébertisme (inventé par Georges Hébert) apparaît alors comme un facteur précurseur dans le domaine des camps pour rattraper ce retard.

Au Camp Trois-Saumons, l'accent y était mis sur les activités aquatiques auxquelles s'ajoutait l'hébertisme, un concept français popularisé par l'armée américaine où il suffit d'utiliser les accidents naturels du milieu pour permettre de grimper, de sauter, de ramper, ce qui, en forêt, nécessite relativement moins d'équipement.  
(Houde, 1997, p.50)

Puisqu'on se servait de la nature pour se développer, cette approche rejoignait directement l'objectif que les camps s'étaient fixé. Durant cette période, la nature et les activités physiques sont valorisées par la population. Les gens font savoir leur désir du retour à la nature. Cette tendance est à la base du mouvement qui visait la pratique d'activités de plein air.

Alors que les camps francophones utilisent les activités de plein air et l'appellation des bases de plein air pour désigner une pratique réservée, en France, aux jeunes de 18-25 ans. Chez les anglophones, ces activités restent dans l'ensemble des camps.

La baisse de natalité au Québec est un autre phénomène qui a influencé l'essor des camps durant les années 1960. Par contre, cette baisse n'est pas aussi importante qu'on aurait pu le penser. En effet,

à compter le nombre de camps accrédités depuis 20 ans, on est surpris de constater que le nombre total des camps n'a sensiblement pas baissé, passant de 123 en 1974, à 113 en 1984 puis à 116 en 1993. C'est la meilleure preuve que les camps de vacances ont su faire face à la situation.  
(A.C.Q, 1995, p.57)

Les valeurs de la société québécoise ont influencé plusieurs camps, qui ont dû s'adapter à celles-ci. La revendication de l'égalité entre les deux sexes amena de nombreux camps à devenir mixtes.

Autre changement important pour cette période : l'engagement et le soutien plus important de l'État. En effet, depuis 1964, celui-ci aide de plusieurs façons, soit par un soutien financier, soit par des politiques de développement. L'État contribue aussi à l'implantation d'infrastructures dans le milieu des camps de vacances par l'entremise de subventions.

En 1973, l'État, à travers le ministère des Affaires Sociales, vient en aide au placement d'enfants en difficultés dans les camps de vacances. Puis en 1976, lors de l'organisation des jeux olympiques, l'État décide de subventionner massivement des

camps de vacances. Ces subventions avait pour but de permettre aux camps de répondre aux normes des ministères. L'État modifie en 1979 la loi sur les normes minimales de salaire. Cette modification pousse les camps à s'opposer à cette politique car ils n'ont pas les moyens financiers pour payer le salaire minimum à leur personnel. Ils réussissent à faire modifier cette loi pour les camps sans but lucratif. Les camps se fient sur l'A.C.Q-Q.C.A pour défendre leurs droits. L'association est fortement incitée à défendre les droits de ses membres.

D'abord, dans le programme d'accréditation mis sur pied en 1967, ses 30 points précis portant tout autant sur la qualité de l'eau pour boire et se baigner que sur la qualité des menus, ce programme contribue grandement à rassurer le public et le gouvernement sur la très grande qualité et la fiabilité des camps de vacances comme à donner à ces derniers une plus grande confiance en eux-mêmes.  
(A.C.Q, 1995, p.70)

#### *1.1.5 Les années 1980.*

L'individualisme et la spécialisation sont des traits dominants de la société québécoise qui ont marqué l'évolution des camps de vacances dans les années 1980. De nouveau, les camps s'adaptent à ces besoins et essayent de répondre aux nouveaux besoins et ce, dans un contexte de grande compétition.

Comme les parents laissent l'enfant choisir le camp où il passera une partie de ses vacances d'été, les camps doivent alors offrir des activités à la mode s'ils veulent s'attirer les clientèles. En conséquence, les premières études portant sur les besoins des clientèles dans les camps font leur apparition afin de définir le plus adéquatement possible le marché cible. L'A.C.Q. en commande deux durant cette période, l'une en 1983 et l'autre en 1988.

Autre caractéristique de cette période, les camps ont développé davantage les programmes spécialisés de randonnée pédestre, d'équitation, de canot, de sports, d'arts plastiques, de danse, de musique, etc. Il existait déjà des camps spécialisés avant les années 1980 mais cette époque est caractérisée par un engouement de la part des directeurs de camps, à vouloir offrir des programmes spécialisés dans les camps de vacances au Québec. « Soucieux de bien préparer leurs enfants à cette société, les parents exigent que leurs enfants, le plus tôt possible, acquièrent des habiletés spécifiques et développent au maximum leur potentiel. » (A.C.Q, 1995, p.61) On voit donc, par le fait même, l'apparition de camps qui offrent des programmes extrêmement pointus, axés sur l'apprentissage unique de certaines spécialités. Les activités scientifiques trouvent de plus en plus d'adeptes. Les camps ont permis de populariser, au Québec, des activités telles que le plein air, le ski de fond et le canot-camping. De plus, les années 1980 nous ont fait découvrir l'univers des jeux coopératifs.



Entre autres, les camps ont dû s'ajuster à l'horaire des deux parents qui travaillent ou aux familles éclatées et aux horaires de travail plus fixes des parents.

Un nouveau phénomène fait alors son apparition, les camps de jour. Ceux-ci répondent exactement aux besoins des parents occupés durant la journée mais qui veulent passer du temps avec leurs enfants en soirée et durant les fins de semaine.

Dorénavant, les camps accueillent non seulement des jeunes, mais aussi des personnes âgées et des familles. Les camps opèrent davantage pendant les quatre saisons.

Malgré tous les changements, le camp de type traditionnel persiste.

Mais tout cet éclatement des camps en formules de plus en plus sophistiquées ne doit pas nous faire croire qu'au cours des 30 dernières années on n'a pas assisté au maintien de la formule traditionnelle. Au contraire, puisqu'il s'agit de répondre à tous les besoins et qu'il existe un marché pour cette formule, cette dernière a survécu et continue d'exister en parallèle avec toutes les autres.

(A.C.Q, 1995, p.64)

### *1.1.6 Les années 1990 à aujourd'hui.*

La dernière décennie du XXe siècle est caractérisée par une réflexion sur la situation des jeunes au Québec et les besoins nouveaux qui en découlent. Les préoccupations des parents qui envoient leurs enfants dans des camps sont aussi analysées.

Une étude de marché de Zins, Beauchesne et associés, commandée par l'A.C.Q. en 1993, démontre un certain nombre de tendances par rapport aux enfants québécois. Cette étude fait un bon bilan des préoccupations des camps dans les années 1990. L'étude de marché de Zins, Beauchesne et associés révèle des tendances centrales par rapport aux enfants québécois. Il faut dire que les jeunes des années 1990 sont beaucoup plus matures et responsables qu'avant. De plus, ils sont beaucoup plus réceptifs et attirés par la technologie. Ils sont par ailleurs beaucoup moins patients et plus directs dans leur approche. Le décrochage scolaire est un problème qu'il faut considérer. Les jeunes veulent davantage s'impliquer lors d'activités qui les touchent directement. Ils sont par contre sollicités par les drogues et les gangs dans les écoles et se retrouvent désormais en présence de camarades provenant de communautés ethniques différentes de la leur. Les communautés culturelles d'origines diverses font de plus en plus leur place au Québec et les camps devront répondre à leurs besoins spécifiques.

L'étude révèle aussi des préoccupations bien particulières chez les parents qui placent leurs enfants au camp. Les valeurs de la société ont bien évolué depuis les années 1980. En effet, l'étude de marché effectuée par Zins Beauchesne et associés, en 1993, démontre que les Québécois qui avaient des enfants dans les camps de vacances cette année-là, avaient plusieurs préoccupations. Entre autres, cette étude a démontré que les Québécois veulent que leurs enfants développent leur autonomie, soit bien éduqués et prennent part aux décisions les impliquant. De plus, ils veulent vivre davantage d'expériences enrichissantes avec leurs enfants tout en ayant besoin de vivre des moments de vacances en couple ou seul. Ils sont de plus en plus exigeants quant au rapport qualité/prix lorsqu'ils payent pour des séjours de camp. Toujours selon cette étude, les loisirs et les vacances prennent de plus en plus de place dans la vie des Québécois car ils recherchent un bien-être psychologique et physique. Par contre, ils ont tendance à faire du cocooning, c'est-à-dire à rester chez soi. Tout cet engouement amène l'émergence de nouveaux produits concurrents aux camps de vacances sur le marché.

L'Association des camps du Québec a fait trois études de marché sur les camps du Québec. La dernière étude, en 1993, avait pour but de « brosser un portrait de la situation actuelle et de dégager les tendances du marché selon les types de camps et les différentes clientèles. » (Zins, Beauchesne et associés, 1993, p.1)

Cette étude met à jour des réalités qui ne trompent pas. Les camps devront s'adapter aux changements sociaux que la société leur impose.

Durant cette décennie, l'A.C.Q a porté beaucoup d'attention aux critères de sélection du personnel et à la formation de celui-ci dans les camps. Désormais, 80% des personnes engagées dans les camps, doivent être âgées de 18 ans et plus. Dans le même ordre d'idées, ce personnel doit avoir suivi une formation d'un minimum de 60 heures et en grande partie sur le site lui-même. Les critères d'engagement du personnel sont donc de plus en plus sévères afin d'assurer la sécurité des clientèles. Les normes visent à répondre aux besoins des jeunes et des parents.

Pour ce qui est du contexte politique et légal, il n'est pas très favorable aux camps. Le contexte économique est à la baisse et les revenus familiaux aussi. Le taux de natalité est à son plus bas ce qui ne permet pas le développement d'un essor futur dans le domaine des camps. Le ministère de la Chasse et de la Pêche subventionne plusieurs d'entre eux. Par contre, puisque la nature est encore très populaire et que l'éducation est de plus en plus valorisée, les camps ont encore la possibilité de se développer. Le loisir est de plus en plus important dans la vie des québécois et la volonté des jeunes est motivante.

Somme toute, les camps ont tout de même fait leur place au Québec et ont acquis une très bonne notoriété. De plus, ils ont acquis des terrains et des équipements très intéressants au cours des années, ce qui les aide à garder leur clientèle. Le personnel qu'ils engagent est de plus en plus compétent et le réseau de l'Association des Camps du Québec est de davantage connu. Cette notoriété aide les camps à avoir une meilleure image dans la société et à créer un impact publicitaire significatif pour affronter les défis du nouveau millénaire.

Selon Zins, Beauchesne et associés, il leur faudra :

- Redéfinir, préciser ou adapter leur mission et leur offre aux enfants et aux parents ;
- répondre aux attentes actuelles : éducation, activités, écologie, implication, autonomie ;
- s'adapter à un marché segmenté et changeant : par offre multiple ou par une spécialisation ;
- se rapprocher des nouveaux jeunes ;
- renouveler l'offre et le langage ;
- changer d'image ou la faire évoluer ;
- rejoindre les clientèles cibles par des moyens différenciés rejoignant des segments spécifiques ;
- tenir compte d'une clientèle ethnique potentielle ;
- évaluer les différentes sources de financement ou de partenariat possible.

(Zins, Beauchesne et associés, 1993, p.4)

### *1.1.7 Les perspectives d'avenir (les années 2000).*

Le nouveau millénaire s'ouvre avec une réflexion des gestionnaires de camps, soulevée au congrès de l'A.C.Q. de l'année 2000, avec plusieurs interrogations quant aux nouvelles préoccupations auxquelles les camps devront faire face. À cette occasion, plusieurs sujets ont été abordés et des réflexions intéressantes ont été suscitées. Trois d'entre eux ont suscité des questionnements face aux valeurs qui prédomineront dans les camps de vacances au cours des années à venir : la situation de l'emploi, les valeurs véhiculées et le programme de «Qualité-Québec» du ministère du Tourisme.

La situation de l'emploi en camps de vacances engendre plusieurs préoccupations. La première concerne la rétention du personnel. En fait, les camps ont de la difficulté à trouver du personnel de qualité et surtout à le garder pour une période plus ou moins longue. Selon Vézina (Acte du Congrès 2000, A.C.Q, 2000, p.9) président du conseil d'administration de l'A.C.Q, l'emploi dans les camps fait face à 5 problèmes :

- 1- La faiblesse des salaires offerts par les camps.
- 2- Le nombre assez restreint de semaines de travail offert aux employés.
- 3- Le nombre grandissant d'emplois d'été pour les étudiants.
- 4- La pression qu'exercent les frais de scolarité sur les besoins monétaires des étudiants.

- 5- L'exigence des emplois dans les camps en terme de disponibilité et d'investissement personnel.  
(A.C.Q, 2000, p.9)

Autre phénomène vécu lors de l'embauche du personnel, les filles y sont majoritaires. Il est de plus en plus difficile de recruter des garçons dans le personnel des camps car ceux-ci ne postulent tout simplement pas sur les postes proposés. En plus d'avoir de la difficulté à recruter du personnel, les gestionnaires de camps désirent continuellement recruter en régions et utiliser les médias et les médiums de communication pour susciter l'intérêt des jeunes adultes (17-22 ans) afin de les amener à travailler dans les camps de vacances.

Selon St-Pierre (Acte du congrès des gestionnaires de camp 2000, A.C.Q, 2000, p.23), Coordonnatrice de Carrefour jeunesse-emploi d'Hochelaga-Maisonneuve, ce problème est vécu par de nombreux employeurs provenant de secteurs économiques différents. En fait, les gestionnaires de camps connaissent peu les valeurs caractéristiques des jeunes adultes de 17-22 ans. Les jeunes, d'après elle, ont été éduqués selon un nouveau système de valeurs. Ils recherchent leur identité individuelle et une autonomie, ce qui fait en sorte qu'ils craignent l'autorité. Tout en voulant se développer par eux-mêmes, ils sont à la recherche de points de repères. Leur système de valeurs est différent et selon elle, la difficulté des gestionnaires, vis-à-vis les 17-22 ans, c'est le transfert des valeurs d'une génération à une autre. Les gestionnaires de camps devront s'adapter à cette nouvelle philosophie d'intervention.

La vocation ne fait plus partie des intérêts des jeunes, ils recherchent des expériences qui les amènera à d'autres choses. Ils aiment le changement.

Puisqu'il semble y avoir une difficulté dans le transfert des valeurs entre cette génération et celle des gestionnaires de camps, la question suivante se pose : les valeurs ont-elles encore leur raison d'être en camps de vacances ? C'est une question qui a soulevé plusieurs réactions lors du colloque de l'A.C.Q. 2000. En fait, selon le directeur des programmes Camps Odyssée, il n'y a pas si longtemps, les valeurs prenaient une place prépondérante dans le discours officiel des gestionnaires de camps. Puis, avec le temps, les dirigeants des camps se sont adaptés au marché et ont adopté une nouvelle approche : le marketing. Par contre, les valeurs ne sont pas disparues de la philosophie d'intervention des directeurs de camps qui visent encore des valeurs d'éducation, de respect, d'autonomie, de vie en groupe, d'amitié, etc.

Les valeurs sont encore omniprésentes dans les camps de vacances. La vie de groupe, l'éducation, le loisir, l'environnement et le développement de la personne maintiennent en vie et, pour preuve, nos camps existent encore et les enfants nous sont, en très grande partie, fidèles. (Jean, Acte du Colloque 2000, A.C.Q, 2000, p.103)



Donc les valeurs ont encore leur place et plus que jamais. Selon Beauregard (Communication, Colloque des gestionnaire 2000, p.2), autre conférencier au colloque de l'A.C.Q 2000, « Les valeurs que véhicule le camp doivent être différentes des valeurs véhiculées par la garderie, par l'école, par le terrain de jeu. » En fait, toujours selon cet auteur, les camps ont des responsabilités face aux jeunes, surtout celle de soutenir une démarche d'éducation afin que les jeunes puissent se dépasser et s'ouvrir sur le monde. Les camps doivent continuer de leur transmettre des valeurs!

La troisième et dernière préoccupation majeure qui a émergé lors de ce congrès, fait suite au remaniement de la loi sur les établissements touristiques. Le ministère du Tourisme veut catégoriser ou classer les établissements touristiques. Afin d'uniformiser ce processus, le ministère du Tourisme veut élaborer, en concertation avec les établissements concernés, un programme de qualité. Il s'agirait d'un programme de qualité basé sur les services offerts aux membres. Les gestionnaires des camps de vacances accrédités par l'A.C.Q. craignent que ce programme de qualité s'inscrive en parallèle avec le programme des normes de l'A.C.Q et surtout, que ce programme du ministère du Tourisme se distingue davantage, reléguant au second plan, celui accrédité par l'A.C.Q. L'A.C.Q assure déjà par le biais de son programme d'accréditation, la qualité des services offerts dans les camps de vacances. Par contre, cette tendance d'exiger de plus en plus des standards de qualité élevés dans l'industrie touristique, influencera sans aucun doute l'orientation des camps d'ici

les dix prochaines années. Ce dossier n'est pas suffisamment développé pour élaborer davantage sur le sujet. Par contre, cette préoccupation est en lien direct avec cette étude et celle-ci prouve que la recherche de la qualité et de l'excellence dans la gestion des camps est encore bien présente dans l'univers des camps de vacances au Québec.

#### *1.1.8 La situation des camps aux États-Unis.*

Puisque le développement des camps de vacances au Québec a été grandement influencé par les États-Unis (surtout du côté anglophone), il importe de s'attarder à leur développement dans ce pays. De plus, ce portrait permettra de comprendre les problématiques auxquelles les camps américains sont confrontés ainsi que les défis que leur réservent les années 2000.

Le développement des camps aux États-Unis remonte au début des années 1860. Le livre *Camp Counseling*, de Mitchell et Meier (1983, pp.14-24), dresse un juste portrait de l'historique des camps américains, en voici un résumé.

Le développement des camps américains se divise en trois périodes distinctes. La première période se situe entre 1861 et 1920 et elle est appelée « the recreational stage ». À cette époque, les camps étaient réservés aux garçons. Ils permettaient à

ceux-ci de développer leurs aptitudes physiques, sociales et intellectuelles afin de mieux réussir une fois retournés dans les milieux ruraux. Les camps permettaient aux garçons de vivre des activités de plein air et les aidaient à rester en forme physiquement.

La religion tenait une place prédominante à cette époque. Par conséquent, la morale et les valeurs spirituelles étaient transmises à travers l'éducation. Durant cette période, tous les camps étaient à but non-lucratif. Ils pouvaient accueillir de 40 à 50 garçons. « Le mouvement du camping croissait lentement : il n'y avait pas plus de 25 à 60 camps en opération en 1900. » <sup>2</sup> (Traduction libre de Mitchell et Meier, 1983, p.19)

La deuxième période est appelée « the educational stage », elle s'étend de 1920 à 1930. Cette période se caractérise par un grand développement dans le monde des camps. Pendant et après la Première Guerre Mondiale, le nombre de camps augmenta rapidement. Les programmes d'éducation étaient alors influencés par l'arrivée de la psychologie et de l'hygiène mentale. Les besoins des enfants ont été pris en considération et des activités artistiques telles que l'art dramatique, les arts plastiques, la danse et la musique furent ajoutées à la programmation.

---

<sup>2</sup> The camping movement was slow starting; there were probably no more than 25 to 60 camps in existence in 1900.

L'une des raisons qui expliquent ce changement de philosophie réside dans le développement de nouvelles méthodes d'évaluation, démontrant ainsi que la personnalité, le caractère et l'enrichissement spirituel ne s'acquièrent pas uniquement qu'en association avec un bon milieu mais doivent être enseignés et planifiés en vue d'obtenir des résultats optimaux.<sup>3</sup>

(Traduction libre de Mitchell et Meier, 1983, p.19)

La troisième période se situant après 1930, est nommée « the stage of social orientation and responsibility ». Par contre, la santé des enfants laissait à désirer et c'est pourquoi les directeurs décidèrent d'engager des infirmiers et des diététiciennes. À partir de cette période, les enfants ont cherché à développer leur indépendance, leur estime de soi ainsi que leur contrôle. Le personnel des camps devait alors adopter des programmes adaptés aux besoins des jeunes.

La première association américaine en matière de camp de vacances a été fondée en 1910. Elle s'appelait the Camp Director's Association of America et avait 11 membres à son actif.

Ensuite, naissait la National Association of Directors of Girls Camp. Elle fut fondée en 1916 par Mrs. Luther Halsey (Charlotte V.) Gulick. Peu après, la Mid-West Camp

---

<sup>3</sup> One reason for this change in philosophy was the development of new testing methods that demonstrated that personality, character and spiritual growth are not inevitably acquired through association with the right people but must be taught and planned for to obtain optimum results.

Director's Association fut créée, soit en 1921. En 1924, ces trois organisations décidèrent d'unir leurs forces en créant la Directors Association of America. En 1926, l'Association commença à publier le magazine *The camp Directors Bulletin*, qui fut remplacé plus tard par la revue *Camping Magazine*. La Camp Directors' Association fut rebaptisée American Camping Association en 1935. Aujourd'hui, elle compte plus de 5000 membres à son actif.

Fondée en 1910, l'American Camping Association est le seul corps éducationnel à but non-lucratif qui accrédite tous les types de camps à travers les États-Unis. Elle regroupe des membres dans les 50 états américains et dans plusieurs pays étrangers où elle démontre son engagement en matière de santé, sécurité et qualité des programmes dans les camps.<sup>4</sup>  
(Traduction libre de A.C.A, 1990, p.3)

Les camps américains doivent répondre à approximativement 200 normes concernant la santé, la sécurité et la programmation pour obtenir leur accréditation. C'est une énorme différence comparativement aux 40 critères d'accréditation de l'A.C.Q. Les normes américaines sont beaucoup plus détaillées comparativement aux normes québécoises (ACQ). Par contre, elles rejoignent le même contenu.

---

<sup>4</sup> Founded in 1910, the American Camping Association (ACA) is the only not-for-profit educational body that accredits all types of camp throughout the United States with members in all 50 states and several foreign countries, we demonstrate our commitment to health, safety, and program quality in camp.

Les membres de l'American Camping Association se divisent en six catégories: les membres du personnel, les éducateurs, le clergé, les firmes commerciales, les campings familiaux et les autres leaders qui s'intéressent au domaine du camping.

En 1997, la situation des camps de vacances aux États-Unis reflète les tendances caractéristiques de la société américaine. L'article « *Camp Consumers in the 21<sup>st</sup> Century, Topics and Trends* », dans la revue *Camping Magazine*, mentionne le fait que les clientèles (familles et enfants) ont des besoins très différents depuis quelques années. Les camps de vacances doivent s'adapter à divers changements dans la société américaine tels que l'immigration, les déplacements de population, la diversité ethnique, les nouvelles typologies de famille, les divisions raciales, la hausse du nombre d'enfants à risques ainsi que la division des forces sociales. Ces facteurs sociaux sont en évolution et les camps américains se doivent de considérer ces changements et s'adapter à ceux-ci.

Aux États-Unis, les réflexions sur l'avenir des camps de vacances reposent principalement surtout sur deux préoccupations : le développement de l'enfant et les types de marchés-cibles à conquérir.

Si les camps veulent assurer leur développement dans les prochaines années, ils doivent répondre aux besoins de l'enfant afin qu'ils puissent se développer

intégralement. Les préoccupations portent alors sur les contributions du camp envers l'enfant et son développement, les raisons de l'importance des camps par rapport aux dangers de la société et les valeurs véhiculées par les camps.

Dans un autre ordre d'idées, beaucoup d'articles de la revue *Camping magazine* rejoignent des préoccupations marchandes et abordent le marketing comme façon de contrer les effets de la dénatalité. Les camps devront orienter leur publicité vers des marchés-cibles et développer des stratégies très poussées afin de s'assurer d'une bonne fréquentation. Les articles traitent surtout du marketing, des messages-clés à utiliser (key messages), des messages-cibles (targeted messages), des futurs marchés (future markets), du langage à utiliser (speaking the customers' language), etc. Ce langage reflète la réalité actuelle et future de la gestion des camps. Un numéro de *Camping Magazine* a été spécialement conçu sur le sujet. Il est titré : « *Repositioning camp for the future* ».

## **1.2 Définition des concepts**

L'Association des camps du Québec est une association qui s'assure de regrouper et de représenter les camps membre et s'assure du développement des camps de vacances au Québec. Ses membres sont les camps accrédités et elle soutient les intérêts collectifs de ses membres. L'Association des camps du Québec se préoccupe

de développer et de maintenir de hauts standards de qualité au sein des camps en fixant des normes auxquelles les camps doivent répondre. Elle s'occupe aussi de promouvoir la réalité des camps. Enfin, elle se charge de la formation du personnel (au plan de la qualification professionnelle). Elle oriente cette formation en regard des valeurs véhiculées par les camps.

### *1.2.1 Concept de camp de vacances.*

L'Association des camps du Québec définit un camp comme étant :

Une organisation dûment constituée ou une société dûment enregistrée qui offre à des individus ou à des groupes des programmes éducatifs et récréatifs animés et encadrés par un personnel dûment formé, qui favorise la vie de groupe et une relation avec l'environnement, dans le cadre d'une structure d'accueil adaptée aux clientèles et aux programmes.  
(A.C.Q, 1997, p.2)

Beauregard explique les différences qui existent entre les camps de vacances au Québec. Selon lui, il existe trois catégories de camps de vacances au Québec: les camps résidents fixes, résidents itinérants et les camps de jour.

Le camp résident fixe est généralement constitué d'une structure physique susceptible d'accueillir sur le site aux fins de pension et de programmation une clientèle : les jeunes, les



adolescents, les adultes, les personnes âgées et les personnes handicapées.

(Congrès des gestionnaires de camps de vacances au Centre Nouvel-Aire de Matawinie, Beaugard, 1992, p.10)

Ce conférencier précise qu'un camp résident fixe peut aussi accueillir sa clientèle dans des structures physiques souples. La clientèle peut coucher dans des tentes. Il précise que dans un camp résident itinérant la clientèle est amenée à se déplacer vers différents sites de coucher selon le programme. Le camp résident itinérant est cependant doté d'une structure physique d'accueil. C'est le cas des programmes de randonnée pédestre, de cyclisme, d'équitation, de canot, de kayak, etc. Il est à noter que l'étude en cours porte sur ces deux types de camps, c'est-à-dire les camps résidents.

Selon Beaugard, le camp de jour est constitué d'une structure physique qui ne permet pas l'hébergement nocturne de la clientèle sur une base régulière. Donc, les enfants retournent à la maison pour la nuit. Ce camp utilise un espace physique aussi grand que le camp résident.

### *1.2.2 Concept de qualité*

Selon la référence ISO/9000, (article 3.1.1.) la qualité se définit comme étant un ensemble de caractéristiques intrinsèques devant satisfaire des exigences.

Les recherches sur le concept d'excellence dans les entreprises ont été introduites en 1982 par Peters et Waterman qui ont mené des études auprès de compagnies américaines pour tenter de découvrir les bases de leur succès.

Leurs études émergent directement du courant de pensée portant sur la qualité totale et les cercles de qualité des années 1980 aux États-Unis. Il existe un lien très étroit entre la qualité et l'excellence dans le développement organisationnel des entreprises.

Un léger survol historique de l'émergence du concept « qualité » en management permet de mieux comprendre les liens qui existent entre l'excellence et la qualité totale.

L'Angleterre fut la première à s'intéresser au contrôle de la qualité dans les industries en introduisant les normes BS600 en 1935. Celles-ci faisaient suite à des propositions publiées par Pierson. Ensuite, durant la Deuxième Guerre mondiale, l'industrie adopte les normes Z1 qui furent utilisées pour standardiser les productions de guerre. Après, elles ont été remplacées par les normes BS1008 afin de compléter les critères de réglementation intérieure dans les industries. En plus d'être une pionnière en ce domaine, l'Angleterre a développé tout ce qui a trait à l'utilisation de la statistique

dans le développement industriel. En fait, c'est la statistique qui fut à la base de tout le courant sur la qualité.

Après l'Angleterre, les États-Unis ont grandement développé le contrôle de la qualité en se basant sur la statistique durant l'essor de la production de guerre. Toutefois, c'est dans le contexte d'après-guerre que la statistique a révolutionné le marché mondial.

Ainsi, après la Deuxième Guerre mondiale au cours de laquelle tout fut détruit au Japon, l'industrie de ce pays était à reconstruire complètement. Les États-Unis décidèrent d'assister le Japon dans cette tâche en se concentrant prioritairement dans les systèmes de communication. Par la suite, ils déléguèrent plusieurs spécialistes en qualité surtout formés en statistiques afin de redémarrer les industries japonaises sur de nouvelles bases. Selon Spitz (1991, p.215), c'est à cette époque que Phil Crosby a inventé le concept de défectuosité zéro, que Joe Juran a introduit les principes de saine gestion et le plus important, qu'Ed Deming initia l'usage de la statistique dans le contrôle de la qualité.

La création des normes de qualité japonaises apparaît vers les années 1945-50. Cependant, il faudra attendre le contexte d'explosion industrielle dans les années 1960 pour voir rayonner la qualité au Japon. À partir de ce moment, le

développement organisationnel des industries fut basé sur la qualité. La reprise économique conjuguée à la culture de l'entreprise japonaise englobant la relation employé-employeur, a favorisé le développement organisationnel des industries en fonction de la qualité. Cette dernière est directement reliée à la relation employé-employeur. « La société japonaise est un système de relations verticales. » (Ishikawa, 1981, p.31) Cela justifie que chaque travailleur écoute ses supérieurs et non les gens au même niveau que lui, lors des prises de décision.

Une autre différence culturelle du Japon se reflète au niveau des spécialités. Alors qu'en Occident, les gestionnaires recrutent plusieurs spécialistes pour chaque domaine relié à l'entreprise, au Japon, l'entreprise pratique une rotation du personnel afin que chaque individu puisse acquérir des connaissances dans chaque domaine. (Ishikawa, 1981, pp.23-30)

Enfin, un autre trait distinctif du Japon, soit la recherche de la qualité réside dans le fait que les cercles de qualité ont un objectif académique, contrairement à l'Occident où les cercles de qualité visent davantage à protéger les droits des travailleurs. Avec le temps, le concept de qualité a été rattaché de plus en plus au service à la clientèle. (Ishikawa, 1981, pp.23-30)

Le concept de qualité fut introduit aux États-Unis dans les années 1970. Au même moment, les cercles de qualité apparurent dans les industries américaines. Le concept de qualité a été implanté plus tardivement en France, où il a été introduit dans les années 1980. Ce retard semble s'expliquer par les différences culturelles qui existaient dans les relations travailleurs-employeurs. (Ishikawa, 1981, pp.23-30)

La réussite d'après-guerre des Japonais engendre un mouvement mondial de recherche de la qualité. Alors pourquoi y a-t-il eu un engouement si grand pour la qualité ? L'arrivée massive des produits japonais sur le marché démontrait que le Japon avait trouvé une recette miracle pour augmenter la qualité de sa marchandise tout en diminuant les coûts de production, en réduisant le taux d'absentéisme à l'usine et en favorisant le roulement de personnel. Le Japon avait réussi à améliorer la qualité des relations humaines dans l'entreprise, à favoriser la circulation de l'information entre les travailleurs et enfin à augmenter la compétence de sa main d'œuvre. Afin de demeurer compétitif, les sociétés occidentales devaient atteindre les mêmes niveaux de standards de qualité et même davantage, il fallait trouver un moyen de dépasser les Japonais.

### 1.2.3 Concept d'excellence.

C'est à ce moment que le concept d'excellence fut introduit. Ce concept a été largement discuté par Peters qui a signé plusieurs publications sur le sujet. En 1983, il publia avec Waterman, *Le prix de l'excellence*, en 1985, avec Austin, *La passion de l'excellence* et en 1988, seul, *Le chaos du management*.

D'après Peters et Austin (1985, p.30), pour qu'une entreprise excelle, il lui faut répondre à deux conditions essentielles :

La première : accorder un soin exceptionnel aux clients, (qu'il s'agisse de poulets, de moteurs, d'avions, d'éducation, de santé ou de baseball) grâce à une qualité et un service exceptionnels. La deuxième consiste à innover constamment. C'est tout. Il n'existe pas d'autres moyens pour atteindre des performances supérieures à long terme ou, comme le disent les experts en stratégie, de maintenir un avantage compétitif.

Selon Crosby (1986, pp.68-103) l'excellence se définit de deux façons. Elle est soit une conformité aux exigences ou soit un dépassement aux conformités. Dans ce deuxième cas, cela signifie que pour être excellent, il faut aller au-delà de ce qui est conforme.

Outre Crosby, d'autres auteurs ont tenté de définir le concept d'excellence. Missoun et Selva, deux psychologues, ont d'abord retracé la signification étymologique :

En fait, étymologiquement, l'excellence a deux sens depuis l'Antiquité. Le premier sens, de l'adjectif latin *excellens* est neutre ; il signifie « qui surpasse en hauteur », « qui l'emporte ». Le second sens introduit une connotation morale avec « qui a de l'orgueil », « qui est supérieur, distingué, éminent. »

(Missoum et Selva, 1994, p.17)

Ils définissent l'excellence comme étant :

un concept de progrès, pragmatique, relatif, qui conduit au dépassement de l'existant, donc au dépassement de soi. De surcroît, ce concept conjugue accomplissement personnel et collectif. Il est le moteur de l'adaptation au changement, moteur d'autant plus puissant qu'il se fonde sur l'éthique. (Missoum et Selva, 1994, p.18)

Différents critères distinguent les entreprises qui excellent dans leur milieu de celles qui excellent avec difficulté. C'est d'ailleurs le sujet des recherches de Peters dans le domaine de l'excellence.

En premier lieu, il importe d'avoir un personnel hautement qualifié, compétent et flexible. Les employés doivent être responsabilisés à la quête de l'excellence afin qu'ils puissent fonctionner d'une façon autonome. Ce personnel doit être encouragé et motivé afin qu'il puisse s'accomplir dans la tâche et qu'il puisse demeurer près de l'action. L'entreprise a besoin de la participation de tous ses travailleurs.

En deuxième lieu, la passion du changement constitue l'une des clés de l'excellence puisqu'elle permet de se dépasser et d'innover. L'entreprise doit se définir une vision d'avenir. Elle doit être capable d'agir rapidement, de façon spontanée.

En troisième lieu, la qualité du service à la clientèle contribue aussi à l'excellence. Le client prend une place primordiale dans la recherche de l'excellence. L'écoute de ses besoins conduit à la réussite. L'entreprise se doit d'y répondre.

En quatrième lieu, l'excellence se mesure aussi par la recherche constante de la qualité dans l'entreprise et celle-ci doit en être même obsédée. Les travailleurs doivent travailler avec le souci d'une amélioration constante, être motivés par le dépassement et l'envie de pouvoir progresser. En ce sens, les échecs doivent être transformés positivement afin de pouvoir performer. La culture globale de l'entreprise y est rattachée. (Les travailleurs doivent partager les valeurs de l'entreprise et croire en un objectif commun.) L'entreprise doit avoir la capacité de rallier son personnel autour d'une vision commune. Il importe d'obtenir un consensus autour de cette vision.



En dernier lieu, la structure de l'entreprise doit être simple et doit avoir le moins de niveaux hiérarchiques possibles. Le leadership doit être présent à tous les niveaux de l'organisation. De plus, l'entreprise doit être composée d'unités autonomes.

#### *1.2.4 Concept de réussite.*

Le concept de réussite revient fréquemment dans les écrits sur l'excellence. Il semble y avoir beaucoup de liens entre ces deux concepts puisqu'ils sont souvent associés l'un à l'autre :

L'excellence est inscrite fondamentalement dans la durée. La réussite s'inscrit dans le temps et passe nécessairement par des échecs qui, surmontés, entretiennent l'énergie de gagner. L'excellence est un concept de progrès qui perdure tout au long de l'existence de l'organisation.  
(Missoum et Selva, 1994, p.20)

Par conséquent, l'excellence peut être atteinte après avoir traversé un cycle de réussites et d'échecs.

### 1.2.5 Concept de normes.

Parler de qualité sans parler de normes serait incomplet car elles constituent un atout important dans la recherche de la qualité. De nos jours, l'Organisation internationale de normalisation (ISO) régit les normes de qualité dans le monde entier. Les normes ISO-9000 figurent parmi les plus connues de l'organisation ISO. « La série de normes ISO-9000 est apparue en 1986 quand fut publiée la norme de vocabulaire ISO-8402. » (Vauthey, 1994, p.13)

Les normes ISO-9001-9002-9003 et 9004 ont vu le jour en 1987. Enfin, en 1990, une nouvelle génération naît avec les normes ISO-1011.

Telles que formulées, les normes ISO réfèrent à une signification précise :

- ISO-9000: Répertoire et indique la structure de l'ensemble de sélection des normes pertinentes et les critères de choix pour une entreprise donnée.
- ISO-9001: Modèle pour l'assurance de la qualité en conception, développement, production, installation et service après vente.
- ISO-9002: Modèle pour l'assurance de la qualité en production et installation.
- ISO-9003: Modèle pour l'assurance de la qualité en contrôle et essais finals.
- ISO-9004: Gestion de la qualité et éléments de système qualité. Ligne directrice pour les services.

ISO-1011: Concernent les auditeurs, c'est-à-dire les personnes qui vont contrôler l'adéquation des systèmes qualité quant aux normes d'exigence ISO-9001-2-3. Elles donnent des recommandations pour la conduite des auditeurs et les critères de qualification des auditeurs.

(Vauthey, 1994, p.13)

D'après Vauthey, les normes ISO-9000 sont plus pertinentes pour les entreprises qui font de la conception, de la production et de l'installation. Elles sont difficilement applicables au monde des services.

#### *1.2.6 Les normes appliquées au domaine des camps de vacances.*

Il serait difficile d'appliquer un processus de normalisation ISO dans le monde des camps de vacances puisque ceux-ci offrent des services à leur clientèle. Horovitz s'est penché sur le concept des normes de qualité dans l'offre de services. Selon lui, pour être opérationnelles, les normes de qualité doivent :

- être exprimées du point de vue du client;
  - être mesurables;
  - et servir de haut en bas l'organisation.
- (Horovitz, 1987, p.93)

D'après Horovitz (1987, p.93), la norme correspond directement à ce que le client s'attend à recevoir comme services. Le client a donc un rôle primordial dans la recherche de la qualité. Cette donnée rejoint davantage la réalité des camps de vacances.

#### **1.2.6.1 Normes de l'Association des camps du Québec.**

L'Association des camps du Québec qui régit le programme d'accréditation avec des normes qui ont été rédigées sur mesure pour les camps de vacances de la province de Québec, est vraisemblablement l'organisme le mieux placé pour comprendre cette réalité.

Ainsi, l'Association des camps du Québec a développé un processus de normalisation afin d'assurer un niveau de qualité de base dans le monde des camps au Québec. Il s'agit de son programme d'accréditation qui s'applique à tout camp qui veut devenir membre.

Il existe une quarantaine de normes auxquelles les camps doivent répondre pour être accrédités par l'A.C.Q. Les normes sont regroupées selon sept blocs distincts : le site, l'administration, la sécurité, l'hygiène-santé, le personnel, la programmation et le programme d'aspirant moniteur.

Les normes liées au site concernent surtout les aménagements intérieurs et extérieurs du camp. Tout doit être sécuritaire. Quant aux normes liées à l'administration, elles font référence aux différents permis que le camp doit détenir, aux assurances, aux fiches d'inscription et à l'utilisation du logo de l'A.C.Q. Les normes de sécurité établissent les procédures à suivre lors de situations de crise et réglementent les mesures en place pour remédier à la situation. Les normes de sécurité concernent aussi le contrôle des présences, l'état des équipements, les plans d'évacuation et les qualifications du personnel ayant des responsabilités plus élevées, comme les sauveteurs et les conducteurs de certains véhicules. Le quatrième bloc sur l'hygiène-santé concerne les horaires de douche, le service de buanderie et établit la fréquence de changement de vêtements des enfants. Ce bloc de normes établit aussi le nombre de secouristes par enfants et réfère aux fiches santé, aux médicaments, aux trousseaux de premiers soins, aux rapports d'accidents, à l'eau potable ainsi qu'à l'eau de baignade et aux services alimentaires. Les normes concernant le personnel touchent surtout les barèmes de qualification ainsi que la formation. Ce bloc de normes réglemente aussi les personnes responsables pour chacune des tâches importantes dans un camp (direction, programmation, animation). Le sixième bloc porte sur la programmation qui doit être adaptée aux participants. La programmation doit être éducative, variée et cohérente avec les objectifs du camp. Enfin, le septième bloc, qui recouvre le programme d'aspirant moniteur (PAM), permet de reconnaître

les critères de reconnaissance du PAM qui concernent la formation, les formateurs, la durée minimale et les éléments de la formation.

Outre ces 40 normes, l'A.C.Q. visite les camps accrédités tous les deux ans afin d'assurer un contrôle sévère sur la qualité des services offerts et ainsi accrédié les camps.

#### **1.2.6.2 Normes de l'American Camping Association.**

L'American Camping Association a aussi un programme d'accréditation pour ses camps. Il est beaucoup plus élaboré que celui de l'A.C.Q. quoique les blocs de normes présentent certaines similarités. Le programme américain comprend une centaine de normes et est aussi divisé en sept blocs. Le premier bloc des normes concerne le site et les services offerts par le camp. Les normes permettent un contrôle sur le service alimentaire, les changements de draps, les toilettes, les chambres de bain, la prévention des incendies et la protection des participants. Le second bloc concerne les normes d'administration qui permettent de vérifier les règles de sécurité, les procédures d'urgence et les facteurs de risque dans la programmation offerte au participants. Le troisième bloc porte sur le service de transport et les normes assignées aux véhicules utilisés sur le camp. Ces normes concernent les conducteurs et les règles de sécurité lors du transport. Le quatrième bloc de normes permet de vérifier les qualifications, la formation ainsi que la supervision du personnel. La

programmation est contrôlée par le cinquième bloc où les normes définissent les objectifs visés par les activités offertes (leadership) et les règles de sécurité. Le sixième bloc porte sur les services de santé et les soins. Les normes régissent alors les pratiques reliées au service de santé, les trousseaux de premiers soins, les règles de secourisme et les procédures d'urgence. Enfin, le septième bloc régleme les activités à risque telles que les activités aquatiques, l'équitation, les randonnées pédestres et le camping.

#### **1.2.6.3 Comparaison des normes de l'A.C.Q et de l'A.C.A.**

À noter qu'il s'agit ici d'une grande différence si on compare ce modèle à celui de l'A.C.Q (voir tableau 1.1) qui n'a pas de normes reliées aux activités à risque dans un camp.

Le tableau 1.1 permet de comparer les normes de l'Association des camps du Québec versus celles de l'American Camping Association.

**Tableau 1.1**  
**Normes comparées du programme d'accréditation de l'Association**  
**des Camps du Québec et de l'American Camping Association,**  
**(en 1996).**

<b>L'Association des Camps du Québec</b>		<b>American Camping Association</b>	
<b>Sections:</b>	<b>Nombre de normes :</b>	<b>Sections:</b>	<b>Nombre de normes :</b>
<b>Normes générales</b>			
<b>Site</b>	<b>6 normes.</b>	<b>Site</b>	<b>29 normes.</b>
<b>Administration</b>	<b>6 normes.</b>	<b>Administration</b>	<b>12 normes.</b>
<b>Sécurité</b>	<b>12 normes.</b>	<b>Inexistante</b>	<b>Aucune.</b>
<b>Personnel</b>	<b>7 normes.</b>	<b>Personnel</b>	<b>14 normes.</b>
<b>Programmation</b>	<b>9 normes.</b>	<b>Programme</b>	<b>43 normes.</b>
<b>Hygiène santé</b>	<b>15 normes.</b>	<b>Soins de santé</b>	<b>21 normes.</b>
<b>Inexistante</b>	<b>Aucune</b>	<b>Administration des transports</b>	<b>17 normes.</b>
<b>Sous-total:</b>	<b>55 normes.</b>	<b>Sous-total:</b>	<b>136 normes.</b>
<b>Normes spécifiques</b>			
<b>Programme d'Aspirant Moniteur (PAM)</b>	<b>6 normes.</b>	<b>Activités aquatiques</b>	<b>24 normes.</b>
		<b>Voyages /Excursions</b>	<b>21 normes.</b>
		<b>Équitation</b>	<b>17 normes.</b>
<b>Sous-total:</b>	<b>6 normes.</b>	<b>Sous-total:</b>	<b>62 normes.</b>
<b>Total des normes d'accréditation pour les camps résidents, les camps de jour et les classes natures.</b>	<b>61 normes.</b>	<b>Total des normes d'accréditation pour les camps résidents.</b>	<b>198 normes.</b>



Les normes d'accréditation de l'A.C.Q ont été conçues pour maintenir des standards de qualité minimum dans le domaine des camps de vacances au Québec. Malgré le fait que tous les camps accrédités par l'A.C.Q répondent à ces normes, certains camps présentent plus de difficultés que d'autres à exceller dans leur milieu.

Il existe une différence entre le concept de norme et le concept de critère. Selon le *Dictionnaire du français plus*, une norme, c'est une «règle, une loi à laquelle on doit se conformer». (1988, p.1121) Tandis qu'un critère, c'est un «principe, un point de repère auquel on se réfère (pour énoncer une proposition, émettre un jugement, distinguer et classer des objets, des notions) » (1988, p.414).

### **1.3 Modèle théorique**

Après avoir décrit les valeurs qui ont prévalu à certaines époques dans les camps de vacances et avoir défini les principaux concepts pertinents à cette étude, il convient de déterminer et d'analyser un modèle d'excellence provenant du management qui a été adapté dans le cadre de cette étude à la réalité des camps de vacances.

Peters a réalisé plusieurs études portant sur le profil des entreprises qui réussissent dans leur domaine. Il propose plusieurs modèles qui exposent les principales caractéristiques que les entreprises doivent posséder pour exceller dans leur milieu.

Dans le livre, *Le chaos management* (1988), il explique les cinq principes à la base de la réussite des entreprises qu'il a étudiées :

- (1) une réponse obsessionnelle aux besoins et attentes des clients ;
  - (2) une innovation constante dans tous les domaines de l'entreprise ;
  - (3) un esprit de partenariat entre tous pour gagner une totale adhésion aux objectifs ;
  - (4) chez les dirigeants, une passion du changement et une capacité à rallier les hommes autour d'une vision inspiratrice ;
  - (5) et des tableaux de bord simples mais capables d'assurer un pilotage efficace.
- (Peters, 1988, p.50)

Les cinq principes définissent un modèle de gestion basé sur la recherche constante de l'excellence au niveau de toute l'entreprise.

En compagnie de Waterman (1983), Peters étudie le modèle japonais pour développer le modèle d'une organisation qui s'adapte au changement de son environnement.

D'après ces auteurs, l'excellence d'une entreprise est basée sur sa capacité d'innover.

Leur recherche leur a appris que:

toute approche sensée de l'organisation devait inclure et traiter comme étant interdépendantes, au moins sept variables : la structure, la stratégie, le personnel, le style de management, les systèmes et les procédures, les concepts directeurs et les

valeurs partagées (la culture) et les forces ou aptitudes actuelles et souhaitées de l'entreprise.

(Peters et Waterman, 1983, p.32)

Ces sept variables sont intéressantes à analyser dans le cas où elles réfèrent à un langage familier au milieu des camps de vacances. Le modèle de Peters et Waterman ne peut s'appliquer directement à la réalité des camps de vacances puisque les termes utilisés en management réfèrent à d'autres concepts dans le langage courant des directeurs de camps.

Le schéma de base de Peters et Waterman utilisant sept variables interdépendantes servira donc de référence dans cette étude mais les sept termes utilisés comme mots-clés sont inspirés du vocabulaire des livres de gestion de l'Association des camps du Québec.

Les sept catégories du modèle de Peters et Waterman ont dû être redivisées et reclassées sous sept nouvelles catégories, celles-ci étant : le personnel, les besoins de la clientèle, le style de gestion, la structure, les équipements et les services, les programmes, le système social et les valeurs.

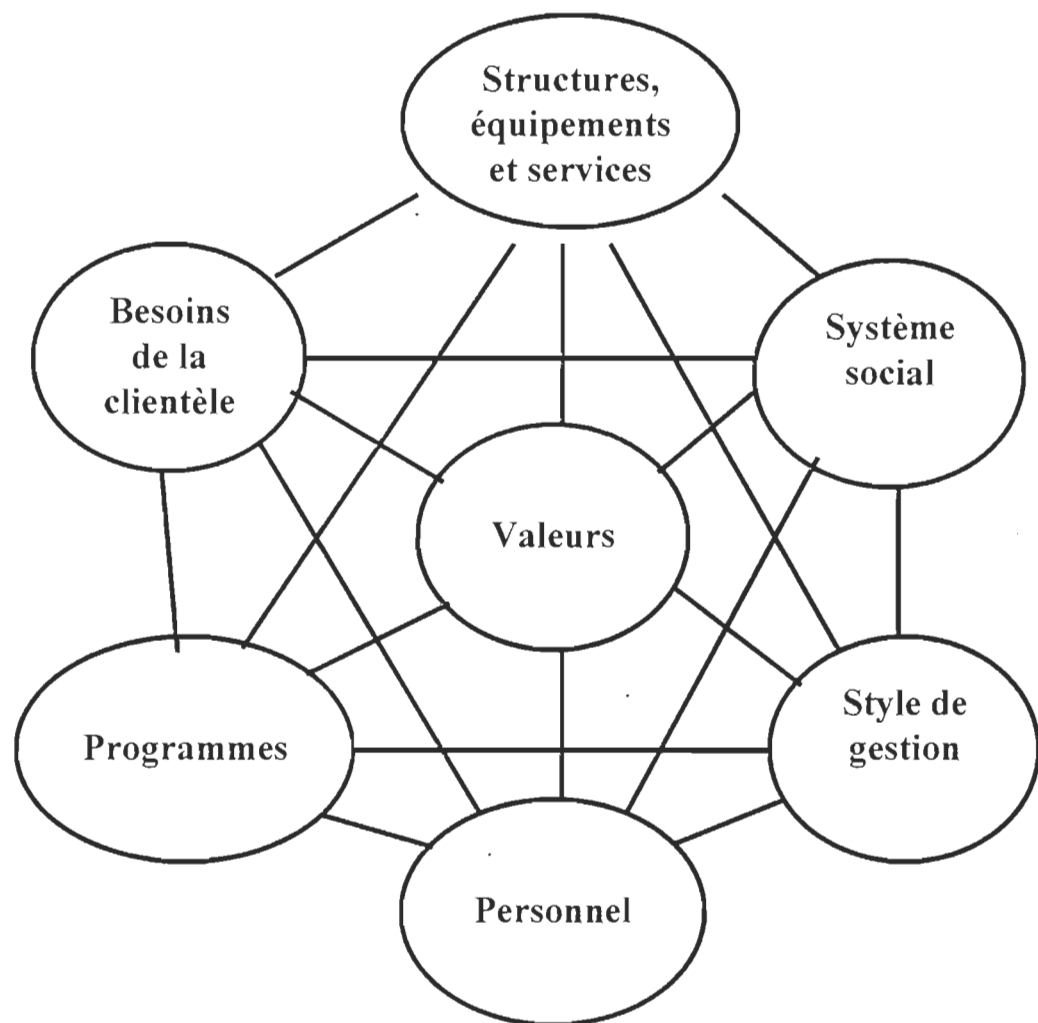


Figure 1.1 Le modèle de Mc Kinsey adapté aux camps de vacances.

Source: Peters et Waterman. *Le prix de l'excellence*, 1983, p.32

Puisque le modèle se réfère à la terminologie des camps de vacances et aux éléments des manuels de gestion de l'A.C.Q, voici une brève définition de chacun des termes.

### **Définition des termes :**

**Structure, équipements et services :** Il s'agit des espaces disponibles pour la programmation, les équipements et les services offerts par l'organisation. Ceci comprend l'organisation globale du site, la répartition de tous les bâtiments, les aires d'activités et les pôles majeurs d'activités.

Tout instrument à la disposition d'un usager pour réaliser une activité ou toute installation d'une structure ou d'un système nécessaire à son implantation, utilisation ou maintien.

(A.C.Q, 1985, p.18)

**Système social.** L'Association des camps du Québec, les instances gouvernementales et les milieux scolaires jouent un rôle important quant aux systèmes entourant les camps de vacances au Québec. Donc, le terme système fait référence aux organisations qui gravitent autour du milieu des camps de vacances et à l'organisation elle-même.

**Style de gestion.** Le style de gestion, c'est la façon de diriger les ressources humaines, matérielles et financières dans une organisation afin que celle-ci puisse atteindre les objectifs fixés. Le style de gestion dans un camp touche des aspects tels que les programmes, les méthodes d'animation, la formation, le service à la clientèle, etc.

**Personnel :** Il s'agit de l'ensemble des ressources humaines qui travaillent dans un camp de vacances (conseil d'administration, direction, équipe d'animation, etc).

La planification des ressources humaines permet aux responsables de camp d'établir leurs besoins en ressources humaines en regard des objectifs qu'ils poursuivent et aux programmes qu'ils offrent.

(A.C.Q, 1985, p.1)

**Programmes :**

De manière très générale et pris dans un sens très large, le programme d'un centre de vacances englobe l'ensemble des opérations (processus administratif, services et activités) mises en œuvre pour assurer l'atteinte des objectifs poursuivis. La gestion des programmes couvre donc l'ensemble des activités disponibles ou offertes, qu'elles soient encadrées ou non, lorsque les besoins de base de l'individu ont été comblés. Il s'agit par conséquent, des activités qui sont davantage reliées au temps libre, aux loisirs, aux vacances, à la formation ou aux apprentissages de toutes sortes.

(A.C.Q, 1985, p.1)

**Besoins de la clientèle :** Il s'agit de l'attention accordée aux différents besoins de la clientèle quant à ses intérêts, ses besoins, ses attentes ainsi que les ressources offertes à sa disposition tant sur le plan géographique, humain et financier.

**Valeurs :** Celles-ci se traduisent par la l'atteinte d'objectifs qui en rendent possible la poursuite. Les valeurs reflètent les orientations poursuivies par l'organisation. Ce sont elles qui dressent les lignes directrices et qui guideront le style de gestion approprié.

Les camps précisent ce qu'ils entendent faire. Les objectifs renseignent sur la nature des projets et sur les intentions de ceux qui les formulent. C'est en fonction des objectifs que les décisions seront prises, que les programmes seront élaborés, que les ressources seront mobilisées et que les projets seront évalués.

(A.C.Q, 1985, p.1)

## **CHAPITRE 2**

### **MÉTHODE**

Une revue de littérature visant à prévoir les tendances futures dans le domaine des sciences sociales a permis d'orienter l'élaboration de la présente recherche sur les critères d'excellence qui doivent prévaloir dans les camps de vacances au Québec. Quant à la méthode de recherche, le choix s'est porté sur la méthode Delphi. Celle-ci a semblé être la plus appropriée pour amener les directeurs de camps à déterminer les critères qu'ils considèrent essentiels pour assurer l'atteinte de l'excellence dans la gestion des camps de vacances au Québec. Cet exercice est devenu par le fait même une base de réflexion pour les intervenants en camps de vacances au Québec. Il a permis d'acquérir des informations essentielles à propos d'un sujet où il n'y a cependant pas de réponses absolues.

Ce deuxième chapitre a été divisé en trois sections principales. La première section décrit de façon générale la méthode Delphi ainsi que ses avantages et ses limites. La deuxième section expose le processus habituellement utilisé pour appliquer cette méthode. La troisième section présente la méthode Delphi appliquée à l'étude des critères d'excellence des camps de vacances résidents du Québec.



## **2.1 Description générale de la méthode Delphi**

Tout d'abord, « la méthode Delphi a été développée, au cours des années '60, par Norman Dalkey et Olaf Helmer (1963) respectivement de la Rand Corporation de l'Institute for the futur. » Bordeleau (1987, p.246). Cette méthode a été élaborée dans le but d'anticiper les tendances futures par l'entremise d'une technique de communication de groupe. Elle permet de recueillir des informations auprès d'experts dans le but d'établir un consensus et cela, sans que les experts aient à se rencontrer.

La technique Delphi est, en fait, une méthode d'enquête qui s'inspire de la consultation individuelle et de la discussion de groupe, mais sans qu'il y ait de débats contradictoires entre les experts. Elle vise à obtenir un consensus en interrogeant individuellement les membres d'un groupe à l'aide d'une série de questionnaires qui intègrent, d'une façon graduelle et sommative, les opinions des membres.

(Rousseau, 1996, p.28)

Cette méthode se distingue par trois caractéristiques principales : l'anonymat de la réponse, l'itération avec rétroaction contrôlée et le résumé statistique de l'ensemble des opinions dégagées par le groupe.

L'anonymat de la réponse est atteint parce que chaque participant du groupe remplit individuellement le questionnaire et le retourne directement au responsable qui en fait alors la compilation. Il n'y a aucun face à face entre les participants. Il est donc impossible de connaître celui qui a répondu au questionnaire et surtout d'associer des personnes à des prises de position lors de la présentation des réponses compilées lors des deuxième et troisième questionnaires. Cette caractéristique fait en sorte que les répondants ne peuvent s'influencer les uns les autres puisqu'ils répondent individuellement aux questionnaires. Ils peuvent donner leurs opinions sans aucune contrainte et exprimer exactement leur pensée sans que quelqu'un vienne interrompre leur processus de créativité. « La rétroaction contrôlée s'obtient par la conduite de l'exercice en une série d'étapes entre lesquelles un sommaire de l'étape précédente est communiqué aux participants qui peuvent réviser leurs jugements antérieurs. » (Nadeau, 1982, p.7)

Cette caractéristique permet aux répondants de se concentrer sur les résultats des étapes précédentes et d'avancer plus rapidement dans la quête du consensus souhaité. Cette démarche évite les interruptions et les répétitions auxquelles le groupe serait confronté lors d'une rencontre de type face à face.

Enfin, les statistiques descriptives (habituellement la médiane et les écarts interquartiles) sont utilisées pour représenter les réponses du groupe à partir du

deuxième questionnaire. Cette façon de présenter les résultats facilite la compréhension des positions prises par rapport aux opinions émises par le groupe de répondants. De plus, les présentations statistiques permettent de mieux cerner l'évolution des tendances lors du déroulement des rondes successives de la méthode Delphi.

### *2.1.1 Avantages de la méthode Delphi*

Dans son livre *Comprendre et développer les organisations*, Bordeleau (1987, pp.246-281) présente les trois principaux avantages de la méthode Delphi.

Premièrement, il y a une élimination des effets néfastes et une conservation des avantages du groupe. Les gens n'ont pas d'interactions directes (face à face) entre eux. Cette situation évite l'effet de l'influence des fortes personnalités, les conflits de personnalité et les pressions exercées par le groupe. Le contexte d'anonymat amène les participants à exprimer véritablement leur propre pensée.

Deuxièmement, la valeur du contenu des informations fait référence à la diversité des informations recueillies par ce processus. Chaque participant peut affirmer son point de vue et il le fait souvent dans une perspective très différente des autres participants

du groupe. Chaque énoncé donné par un participant est un atout important quant à la question de recherche.

Enfin, le troisième avantage résulte des aspects pratiques et économiques de la méthode Delphi. Les questionnaires sont envoyés habituellement par la poste. Cette démarche évite aux participants de se rencontrer, ce qui amènerait des coûts de recherche plus élevés et demanderait beaucoup plus de temps.

Pineault et Daveluy (1995, pp.226-247) ainsi que Rousseau (1996, pp.27-47) mentionnent d'autres avantages avec l'utilisation de la méthode Delphi. Ils considèrent que la méthode Delphi laisse le temps nécessaire pour la réflexion puisque les participants sont très flexibles par rapport au temps qu'ils doivent consacrer afin de répondre aux questionnaires. Les répondants choisissent de répondre aux questionnaires à des moments qui leur conviennent et à l'intérieur des dates limites imposées par le chercheur-intervenant. Pineault, Daveluy et Rousseau font aussi mention que les répondants sont tout à fait libres de répondre à l'appel du chercheur-intervenant.

### *2.1.2 Limites de la méthode Delphi*

Bordeleau (1987, pp.246-281) identifie quatre principales limites de la méthode Delphi. La première limite repose sur la validité et la fidélité de l'instrument utilisé. « Le chercheur-intervenant n'étant pas expert dans tous les domaines, il lui est difficile de s'assurer qu'effectivement toutes les dimensions du problème ont été cernées. » Bordeleau (1987, p.256) Dans ce cas-ci, l'expérience de l'auteur du questionnaire dans le domaine des camps de vacances (c'est-à-dire le chercheur-intervenant) assure une certaine validité à l'instrument utilisé.

La deuxième limite est celle de la sélection des participants. Il est difficile pour le chercheur-intervenant de juger objectivement le degré d'expertise des participants. De plus, ceux-ci ont tendance à se déplacer vers le consensus du groupe. Ils sont influencés par les réponses des autres participants au second et troisième questionnaire. Puisque c'est l'effet recherché dans cette recherche, cette limite devient un atout.

L'analyse des résultats comporte aussi ses limites. Il s'agit de la troisième limite. Puisque le chercheur-intervenant doit alléger la lourdeur des énoncés évoqués par les participants en reformulant les arguments, cette étape peut biaiser l'idée première des positions données par les participants de l'étude.

Enfin, la quatrième limite est la difficulté de prévoir des phénomènes. L'aspect prédictif de la méthode est un biais important car plusieurs facteurs imprévisibles peuvent complètement changer l'évolution d'un phénomène, d'une problématique ou d'une organisation.

Pineault et Develuy (1995, pp.226-247) mentionnent d'autres limites de la méthode Delphi. Ils dénoncent le fait que l'information sur les procédures de la méthode Delphi ne précise pas certains détails dont l'anonymat des répondants qui n'est pas total si c'est un groupe de chercheurs qui fait la compilation des questionnaires et a accès à l'identité des répondants. Avec la méthode Delphi, il est difficile de savoir quel est le minimum de répondants requis pour qu'une étude soit représentative des phénomènes étudiés. La durée du processus est relativement longue et décourage certains répondants. Cet état de fait crée une autre limite de la méthode Delphi. Rousseau, quant à elle, soulève la limite du désistement des experts tout au long du processus.

## ***2.2 Processus requis pour appliquer la méthode Delphi***

La méthode Delphi s'effectue généralement selon sept étapes distinctes. La première étape consiste à identifier la problématique. La deuxième étape établit la sélection

des participants à l'étude. C'est à cette étape qu'il faut choisir les critères qui fixeront le choix des participants. Les autres étapes présentent, pour chacun des énoncés, les résultats obtenus lors des rondes précédentes. Ce déroulement permettra aux experts de réévaluer leur jugement original. Le déroulement de ces étapes peut se faire en trois ou quatre rondes de questionnaires. Il s'agira alors des troisième, quatrième et cinquième étape s'il y a trois rondes de questionnaires. Il y a une sixième étape s'il y a quatre rondes de questionnaires. La dernière étape consiste à faire l'analyse finale de tous les résultats compilés lors des rondes de questionnaires. Mayer et Ouellet (1991, pp.77-95) illustrent adéquatement les étapes de la méthode Delphi à travers la figure 2.1 qui suit.

Puisque l'objectif de cette méthode est d'obtenir un consensus de la part des experts, tant que ce consensus n'est pas atteint, les rondes de questionnaires doivent se succéder.

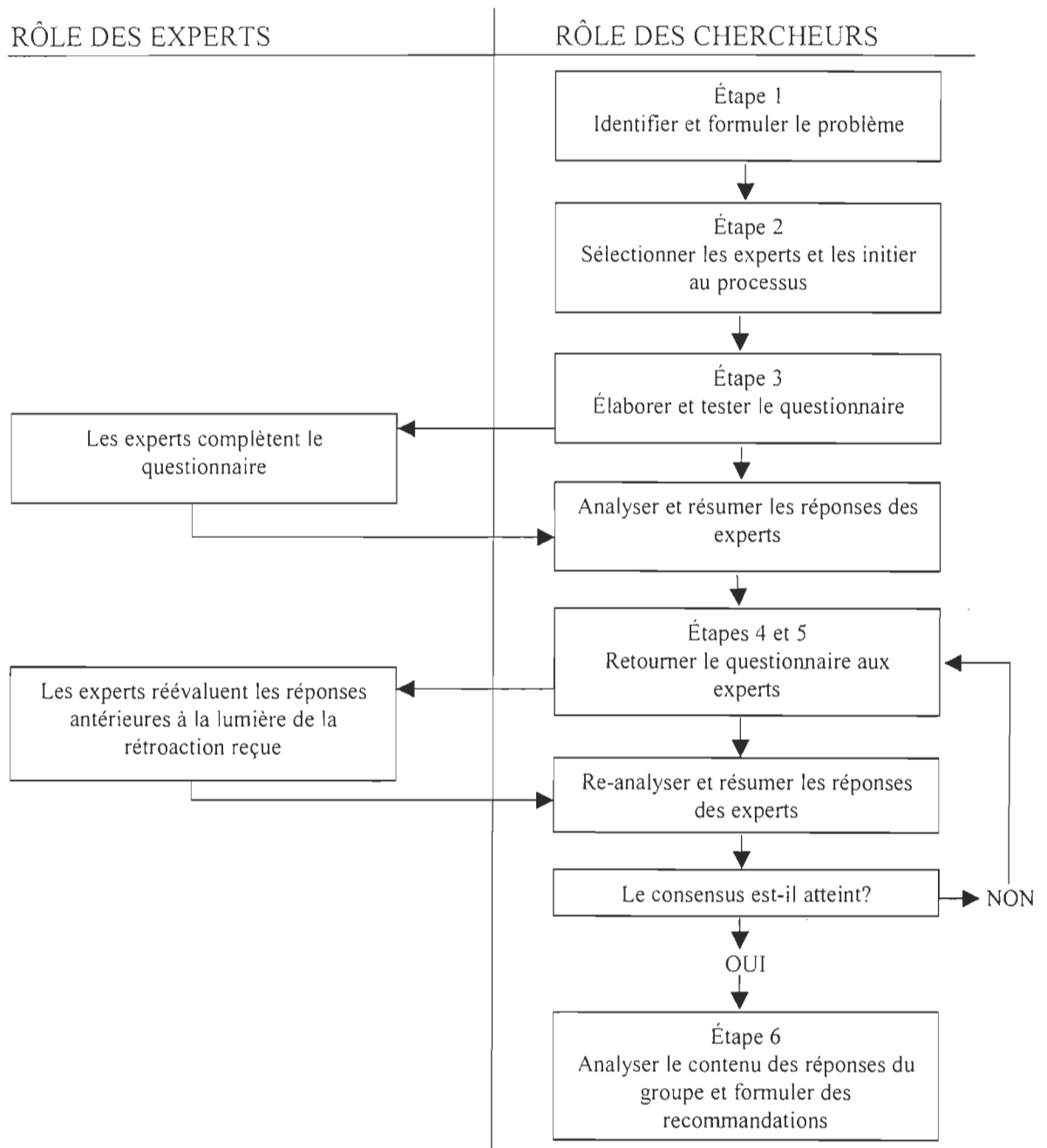


Figure 2.1 Adaptation du processus Delphi, de Mayer et Ouellet (1991, p.86)



## ***2.3 Application de la méthode Delphi à l'étude des critères d'excellence des camps résidents du Québec***

Cette section présente l'application de la méthode Delphi à l'étude des critères d'excellence des camps de vacances résidents du Québec. Cette étude amènera les directeurs de camps à réfléchir sur cette problématique afin d'offrir une meilleure gestion d'ici les dix prochaines années. Dans cette étude, chacune des étapes est présentée selon un ordre chronologique précis.

### ***2.3.1 Identification de la problématique.***

La première étape a consisté à définir le problème. « Le chercheur-intervenant identifie le genre d'information qu'il désire recueillir auprès du groupe de personnes-ressources consultées. » Bordeleau (1987, p.248) Bien sûr, ces informations doivent être liées directement au sujet de la recherche.

Une rencontre avec le Directeur de l'Association des camps du Québec, a permis de cibler plusieurs problématiques intéressantes à étudier. Parmi ces problématiques, l'une d'entre elles a attiré l'attention du chercheur-intervenant. Il s'agit du fait que certains camps dans la province de Québec réussissent très bien dans leur milieu tandis que d'autres ont de la difficulté à performer et à perdurer. Il faisait remarquer qu'il y avait encore, à la fin des années 1990, des camps qui devaient fermer leurs

Les experts doivent avoir un regard objectif quant au sujet de recherche afin d'arriver à de meilleurs résultats. Les experts invités à participer à l'étude doivent être libres de faire partie du groupe et être motivés à terminer l'exercice entièrement puisqu'il s'agit d'un long processus. Face à cette contrainte, il est important de bien informer les experts choisis. Quant au nombre d'experts, les auteurs sont plutôt partagés sur le sujet. Le nombre varie de 5 à 30 participants selon la complexité du problème étudié. Trois solutions ont été envisagées pour sélectionner les participants devant s'inscrire à l'étude. La première solution était de ne choisir que des directeurs de camps de vacances accrédités par l'A.C.Q. Pourquoi ? Parce qu'ils répondent à la seule grille de critères qui existe actuellement concernant les camps de vacances au Québec, grille définissant les normes d'accréditation de l'A.C.Q. Cette grille, comme il est mentionné dans le premier chapitre, recense plus d'une quarantaine de normes concernant le site, l'administration, la sécurité, l'hygiène santé, le personnel, la programmation et le programme d'aspirant-moniteur. Ces normes d'accréditation permettent d'assurer un certain contrôle de la qualité des camps au Québec. Puisque les camps accrédités respectent ces normes, ils répondent tous à un même niveau de qualité. C'est la raison pour laquelle il était préférable de ne choisir que des directeurs de camps accrédités par l'A.C.Q, le problème devenant alors de choisir lesquels participeraient à l'étude ?

Une deuxième solution fut envisagée. Celle de choisir des directeurs de camps, œuvrant sur des sites définis selon différentes catégories préétablies. Ces catégories concernent la taille, la spécialisation, la situation géographique, la langue d'usage et ce, afin d'élargir les opinions émises. Par contre, en essayant de classifier les camps selon certaines catégories préétablies, la grande diversification de ceux-ci a fait en sorte qu'il aurait fallu une catégorie pour chaque camp tellement ils sont individuellement personnalisés. Cette solution ne donna pas les résultats escomptés.

Comme il était fortement conseillé de consulter des experts œuvrant dans le domaine de l'étude, experts jouant le rôle de répondants aux questionnaires, la troisième solution fut de sélectionner une vingtaine de directeurs de camps, dont les sites sont reconnus pour l'excellence au niveau de la gestion et des services offerts. Cet exercice s'est avéré trop délicat et impossible, étant donné la discrimination dont certains camps seraient victimes. En effet, les réticences et le refus venant de deux experts approchés, pour déterminer les camps les mieux reconnus et les plus performants dans le milieu, ont influencé la décision d'interroger tous les directeurs de camps de vacances au Québec accrédités par l'A.C.Q. Ces deux experts auraient été en conflits d'intérêts.

Finalement, pour la présente étude, afin de couvrir une consultation équitable et plus large, il fut décidé de sélectionner tous les camps accrédités par l'A.C.Q, c'est-à-dire de consulter les 107 directeurs de camps résidents œuvrant à travers tout le Québec.

### *2.3.3 L'administration du premier questionnaire.*

Le premier questionnaire contenait généralement une ou deux questions ouvertes. Rousseau (1996,p.32) suggérait même le questionnaire de type « page blanche ». Selon elle, « le questionnaire de type « presque page blanche » permet, sans contredit, d'examiner le sujet à l'étude en profondeur, dans toutes ses dimensions ». C'est une étape où les participants peuvent se servir de leur créativité et où l'on accumule les informations qui serviront de base pour l'ensemble de l'étude. L'élaboration de la question doit être claire afin que les participants n'y interprètent pas plusieurs sens. Il est important de joindre au questionnaire une lettre d'explication et une description des règles de fonctionnement. Les réponses de l'ensemble des répondants sont recueillies par le chercheur qui les regroupera et fera ressortir l'inventaire des points de vue des répondants. Toutes les propositions sont retenues. L'anonymat sur la provenance des énoncés est bien sûr conservé.

Le premier questionnaire comprenait deux questions ouvertes afin de recueillir une plus grande variété de réponses. La deuxième question, étant plus structurée a permis

aux répondants d'élargir leur champ de réponses et de proposer encore plus d'énoncés qu'ils ne l'auraient fait avec une seule question. La première question était :

Dans la prochaine décennie, à quels critères les camps de vacances résidents du Québec devraient-ils satisfaire pour être reconnus comme excellents ?

Ensuite, afin de n'oublier aucun aspect du critère « excellence » et de stimuler la créativité des répondants lors de l'élaboration des critères, une deuxième question leur a été proposée :

Mis à part les points que vous avez relevés à la première question, y a-t-il d'autres critères, qui touchent à certains éléments de votre organisation, que vous aimeriez énumérer ? Nous faisons référence ici, aux équipements, au système organisationnel, au modèle d'administration, au personnel, aux programmes, à la clientèle ainsi qu'aux valeurs véhiculées par votre organisation.

Les directeurs pouvaient énumérer les critères d'excellence qui, selon eux, prévaudront d'ici les 10 prochaines années dans la gestion des camps de vacances résidents du Québec.

Le premier questionnaire a été envoyé par la poste le 17 janvier 1997. Deux lettres accompagnaient le questionnaire. (Voir Annexe A) La première était signée par le directeur de l'Association des camps du Québec. Cette lettre invitait les directeurs de

camp à participer à l'étude et leur faisait part que l'Association des camps du Québec appuyait les démarches poursuivies. La deuxième lettre était signée par l'auteur de cette recherche et expliquait les buts poursuivis par l'étude. De plus, elle invitait les directeurs de camp à participer, informait sur les autres étapes de la démarche, assurait la confidentialité des répondants et indiquait la date de retour des questionnaires. Cette deuxième lettre invitait les directeurs de camp à répondre avant le 31 janvier 1997. Tous les documents ont été imprimés sur du papier identifié avec l'entête de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Les envois contenaient les deux lettres de présentation, les explications, un questionnaire et une enveloppe de retour pré-affranchie et pré-adressée à l'adresse du Département des Sciences du Loisir et de la Communication Sociale de l'U.Q.T.R. Tous les documents ont été traduits en anglais afin de pouvoir rejoindre les camps anglophones du Québec.

Un rappel téléphonique a été effectué deux semaines plus tard, soit le 3 février 1997, à tous les directeurs de camps qui n'avaient pas répondu à l'invitation de participer à cette étude. À la mi-février, 39 directeurs sur les 107 interpellés (36,4%), avaient répondu au premier questionnaire.

#### *2.3.4 L'élaboration du deuxième questionnaire.*

La liste des données recueillies avec le premier questionnaire a permis l'élaboration du deuxième questionnaire. Les participants avaient alors la possibilité de réagir aux énoncés du groupe tout en conservant l'anonymat. Les participants ont été invités à classer par ordre d'importance chacun des énoncés. Ils pouvaient alors émettre leur degré d'accord ou de désaccord ou tout simplement attribuer une cote à chaque énoncé. Ils pouvaient également justifier leurs réponses.

Le dépouillement des questionnaires de la première ronde a permis le recensement de 205 énoncés originaux. Une analyse de contenu de ces 205 énoncés a permis de réduire ce nombre à 103 énoncés différents. Les sept grandes catégories du modèle de McKinsey ont servi à regrouper les critères selon qu'ils se rapportaient au personnel, aux besoins de la clientèle, au style de gestion, à la structure, aux équipements et services, au savoir-faire, aux valeurs et au système social entourant le domaine des camps au Québec. Le deuxième questionnaire présentait les 103 énoncés accompagnés d'une échelle de 1 à 10. Les répondants étaient alors invités à coter de 1 à 10 (1 étant moins important et 10 étant très important) chaque critère afin de faire ressortir les plus significatifs. Seuls les 39 directeurs de camps ayant participé à la première étape ont été invités à répondre à ce questionnaire.

Le but du deuxième questionnaire était de dégager le degré de consensus du groupe à propos des énoncés. Les répondants ont dû coter tous les énoncés inventoriés à la suite du premier questionnaire. Dans le cadre de cette étude, déjà à cette étape, il était possible de voir certains énoncés émerger grâce à la cote qui leur avait été attribuée par les directeurs de camp. Les participants pouvaient enfin voir ce que l'ensemble du groupe avait privilégié selon les informations ressorties. C'était le moment, pour eux, de prendre position face aux énoncés de l'ensemble du groupe.

Le deuxième questionnaire a été envoyé par la poste le 17 mars 1997. Une lettre d'explications accompagnée du deuxième questionnaire invitait les participants à le renvoyer dans l'enveloppe pré-affranchie et pré-adressée avant le 7 avril 1997. Un rappel téléphonique a été fait 3 semaines après l'envoi, c'est-à-dire à la mi-avril. Il est à noter que tous les documents ont été traduits en anglais pour les camps anglophones qui ont participé à l'étude. Une copie du deuxième questionnaire est disponible à l'Annexe B. Trente-deux directeurs de camps ont retourné le questionnaire sur les 39 interpellés (82%) lors de cette deuxième ronde d'application de la méthode Delphi.

Par la suite, les réponses des participants au deuxième questionnaire ont été compilées et analysées. L'analyse du deuxième questionnaire contenait pour chacun des énoncés, la médiane et les écarts interquartiles.



### 2.3.5 L'élaboration du troisième questionnaire.

La compilation des résultats obtenus avec le deuxième questionnaire montrait qu'il se dégageait déjà à cette étape un fort consensus de la part des directeurs de camps. Un troisième questionnaire fut quand même envoyé afin de répondre aux exigences de la méthode Delphi et de permettre aux répondants de modifier et de justifier leur prise de position.

Le but du troisième questionnaire était de situer la position des répondants par rapport aux réponses de l'ensemble du groupe et ce, par l'attribution des points alloués pour chacun des critères. Un graphique ayant pour indications le nombre de personnes ayant attribué des cotes à chacun des critères, permettait au participant de se situer par rapport au groupe. La médiane (Q2) ainsi que les quartiles (Q1 et Q3) étaient indiqués au bas du graphique afin de faciliter la compréhension des résultats.

Le schéma de Baillargeon (1984, p.62) présenté ci-dessous, illustre la distribution des quartiles :

Q1		Q2		Q3	
<-----25%----->		<-----25%----->		<-----25%----->	
<-----50%----->				<-----50%----->	

Figure 2.2 : La répartition des quartiles.

Le premier quartile ( Q1) représente la valeur de l'opinion émise par le premier 25% des répondants. Il s'agit habituellement d'une cote plus faible que celle attribuée par la majorité des répondants. Le deuxième quartile (Q2) est égal à la médiane. Il représente la valeur qui situe l'opinion de 50% du groupe de directeurs et il est placé habituellement au centre de la distribution. Enfin, le troisième quartile (Q3) représente la valeur de l'opinion émise par le dernier 25% des répondants. Cette valeur est habituellement plus forte que celle attribuée par l'ensemble du groupe. Par contre, il existe des cas où les quartiles peuvent indiquer une cote identique, cela signifie que 75% ou 100% des répondants ont attribué une même cote à un énoncé. Une flèche rouge, marquée à la main, indiquait la cote donnée par le répondant à chacun des items du deuxième questionnaire.

Constitué à partir des 103 énoncés du deuxième questionnaire, le troisième questionnaire permettait aux répondants de se situer par rapport au groupe. Le répondant pouvait alors réajuster sa décision à la hausse ou à la baisse, ou encore décider de ne pas changer la valeur attribuée précédemment à l'énoncé. Si les cotes indiquées par le répondant se situaient dans le premier ou dernier quartile, le répondant était invité à justifier sa décision.

Compte tenu du fait que la saison estivale n'était pas appropriée pour questionner les directeurs de camps, il était important de fixer une date adéquate pour l'envoi du troisième questionnaire. En fixant à l'automne l'envoi du troisième questionnaire, les chances de retour étaient beaucoup plus élevées. C'est pour cette raison que le troisième questionnaire a été posté le 15 octobre 1997. Une lettre accompagnant le troisième questionnaire invitait les 32 participants à répondre et à effectuer le retour du questionnaire dans l'enveloppe pré-affranchie et pré-adressée avant le 7 novembre 1997. Ce questionnaire est présenté à l'Annexe C.

Un rappel téléphonique a été fait le 12 janvier 1998, soit trois mois après l'envoi. La grève des postes ainsi que la période des Fêtes ont retardé le retour des questionnaires. En tout, 25 directeurs sur 32 ont répondu au troisième questionnaire (78%).

Lorsque les résultats du troisième questionnaire furent compilés, ceux-ci ont révélé que le consensus avait été atteint. Il n'a donc pas été nécessaire d'envoyer un quatrième questionnaire.

« Selon Gordon et Helmer (1964), Bouch (1974), on y gagne très peu en poursuivant l'exercice au-delà de ce troisième questionnaire quoiqu'il soit toujours possible de le

faire.» (Nadeau, 1982, p.16) Quant à Bordeleau (1987, p.253), il suggère l'administration d'un quatrième questionnaire si le consensus n'est pas atteint.

## CHAPITRE 3

### RÉSULTATS

Ce chapitre présente dans l'ordre les résultats relatifs aux sept catégories de critères telles que formulées par McKinsey, c'est-à-dire: le personnel, les besoins de la clientèle, le style de gestion, la structure, les équipements et les services, les programmes, les valeurs ainsi que le système social. À partir de ces résultats, une réflexion permettra de dégager les éléments principaux de l'étude et ceux-ci seront mis en perspective en regard du cadre théorique présenté au premier chapitre.

#### ***3.1 Interprétation reliée à la recherche du consensus***

Les énoncés ont été évalués selon le consensus du groupe. Les résultats relatifs à l'atteinte du consensus de la part des directeurs de camp sont présentés selon sept figures. Il est possible de se référer à l'annexe D pour interpréter le consensus du groupe. Cette annexe contient sept tableaux qui indiquent l'importance des énoncés selon le consensus obtenu lors de la troisième ronde. Parfois, la différence de consensus entre les énoncés est minime. Un consensus parfait signifie qu'il n'y avait pas de différence entre les quartiles, donc  $Q1=Q2=Q3$ . Cette donnée signifie que tous les répondants ont accordé la même valeur à tel énoncé. Un très fort consensus signifie qu'il y avait au maximum, une différence de deux unités entre le Q1 et le Q3.

Une différence de 3 unités démontre un fort consensus, un écart de 4 unités signifie un consensus moyen et si les quartiles se différencient de plus de 4 unités, le consensus est faible.

### ***3.2 Interprétation reliée à la valeur des énoncés***

Les histogrammes montrent l'importance accordée à chacun des énoncés par les directeurs de camps. La médiane sert de point de repère dans la classification de l'importance des critères. L'analyse des énoncés se fait exclusivement avec les résultats de la troisième ronde de la méthode Delphi. Dans le cadre de cette recherche, le chercheur-intervenant a considéré qu'un énoncé ayant une médiane inférieure à 5 n'était pas important. Un énoncé qui a une médiane situé entre 5 et 7.5 est moyennement important. Enfin, un énoncé qui obtient une médiane supérieure à 7.5 est considéré comme très important. Il est de mise de se référer aux tableaux de l'annexe D pour analyser l'importance des énoncés.

### ***3.3 Présentation des résultats***

Les données des trois rondes de la méthode Delphi sont présentées à travers sept figures. Chacune des figures présente les résultats en trois colonnes distinctes. La

première colonne présente les 103 énoncés obtenus après la première ronde. À côté de chacun des énoncés, deux histogrammes apparaissent. Le premier, celui de gauche, indique les résultats obtenus lors de la deuxième ronde. Tandis que le second, celui de droite, présente les résultats obtenus lors de la troisième ronde. Pour chacun des énoncés, le calcul de la médiane et des quartiles permet de déduire s'il y a eu consensus ou non de la part du groupe de répondants. Plus l'écart entre les quartiles est grand, moins il y a consensus de la part des directeurs. Plus les quartiles sont rapprochés, plus il y a un fort consensus de la part du groupe de répondants.

### *3.3.1 Résultats relatifs en fonction du personnel.*

La figure 3.1 présente les résultats obtenus en fonction de la catégorie des critères reliés au personnel. À la première ronde de la méthode Delphi, l'analyse a permis de regrouper 19 énoncés sous cette catégorie. Lors de la deuxième ronde de questions, aucun des 19 énoncés n'a obtenu un consensus parfait. Par contre, 11 énoncés ont obtenu un très fort consensus, six énoncés ont obtenu un fort consensus et enfin, deux énoncés ont obtenu un consensus faible. À la troisième ronde, la figure 3.1 permet d'observer que trois énoncés ont atteint un consensus parfait, onze énoncés, un très fort consensus, trois énoncés un fort consensus et finalement, deux énoncés ont obtenu un consensus faible.

L'évaluation de l'importance de chacun des énoncés se rapportant au personnel est présentée dans le tableau D1, à l'annexe D. Ce tableau montre l'importance des énoncés, tels que formulés à la troisième ronde pour le personnel. Les trois énoncés qui ont obtenu un consensus parfait, ont aussi été cotés très importants par les répondants. En effet, 100% des répondants ont attribué à ces énoncés la cote de 10 sur une échelle de 1 à 10. Ces énoncés ont par le fait même une médiane supérieure à 7.5. Quant aux onze énoncés qui se sont mérités un très fort consensus, dix ont été cotés très importants et un seul, non important, car celui-ci avait une médiane inférieure à 5. Des trois énoncés qui ont eu un fort consensus, deux ont été cotés très importants et l'autre moyennement important puisqu'il avait une médiane entre 5 et 7.5. Enfin, parmi les deux énoncés qui ont obtenu un consensus faible, l'un a été coté très important et l'autre moyennement important.

La distribution des énoncés dans les figures suivantes permet la déduction de certaines tendances qui concerne le personnel. Tout d'abord, les trois énoncés les plus importants sont des énoncés très généraux qui respectent les lignes directrices de l'Association des camps du Québec. Les énoncés reliés au personnel ont été majoritairement cotés très importants. La formation semble être une grande préoccupation pour les directeurs de camps. En fait, le thème de la formation du personnel revient plusieurs fois dans les énoncés cotés très importants. Quant aux énoncés qui ont été cotés moins importants, deux facteurs influencent cette



attribution: la religion et les normes de l'A.C.Q. La religion étant une dimension très personnelle qui réfère aux valeurs de chacun des répondants, le consensus sur cet énoncé ne peut qu'être faible puisque toucher au domaine spirituel semble exiger trop d'implication personnelle de la part des directeurs de camps. Les deux critères qui n'ont pas obtenu de consensus, se situaient au-delà des normes de l'A.C.Q. Les directeurs considèrent donc que les normes de l'A.C.Q. répondent à leurs attentes. Ils ne sentent pas le besoin d'aller au-delà de celles-ci pour exceller en ce qui concerne la catégorie du personnel.

### **Critères d'excellence reliés au personnel :**

#### A- Consensus parfait.

- S'assurer de la qualité exceptionnelle de tout son personnel.
- Maintenir au moins un ratio d'un moniteur pour huit enfants.
- Offrir un encadrement de qualité aux enfants lors de l'animation.

#### B- Très fort consensus.

- Offrir une formation complète dans les différentes disciplines dans lesquelles son personnel intervient.
- Mettre en place un système de formation continue pour ses employés afin qu'ils s'adaptent aux besoins des clientèles.

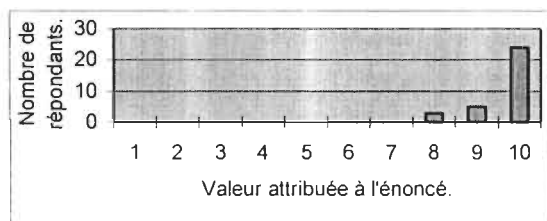
- Évaluer le personnel de façon interactive.
- S'assurer, lors de la sélection du personnel, que celui-ci a les compétences requises pour répondre aux exigences de la clientèle.
- Former ses animateurs au sein de sa structure afin de perpétuer une certaine culture organisationnelle.
- S'assurer que son personnel est polyvalent.
- S'assurer que son personnel d'animation a plus de 18 ans afin de garantir la présence de personnes adultes sur le terrain.
- Assurer beaucoup de stabilité dans l'équipe de direction.
- Créer un milieu qui favorise les relations (liens) entre les campeurs et le personnel.
- Offrir un salaire adéquat et indexé au coût de la vie à ses employés.

En plus de rejoindre plusieurs normes de l'A.C.Q, les critères d'excellence reliés au personnel réfèrent au concept d'excellence en management. L'approche globale envers le personnel est importante. Les directeurs pensent qu'il est important qu'il y ait des interactions entre la direction et le personnel. L'implication du personnel est essentielle pour qu'il y ait une bonne motivation. C'est aussi pour cette raison que les directeurs de camp considèrent que le personnel qui intervient auprès des jeunes doit

recevoir une bonne formation. Après tout, ce sont des employés qui interviennent directement auprès des enfants. Cette philosophie d'attention envers le personnel rejoint directement l'approche de Peters et Waterman qui ont longuement traité de l'excellence en management. Ces deux auteurs affirment que « c'est l'attention portée au personnel et non les conditions de travail proprement dites qui a le plus d'impact sur le rendement de celui-ci. » (Peters et Waterman, 1983, p.67) Ces deux auteurs ont aussi remarqué, suite à leurs observations, que les entreprises qui excellent, poussent leur personnel à s'investir et leur proposent de bonnes formations. En fait, ces entreprises prennent soin exceptionnellement de leur personnel et elles le placent sur un pied d'estale. Le personnel est l'atout le plus important d'une organisation. Tous les critères d'excellence devraient répondre aux exigences nécessaires pour atteindre l'excellence selon Peters et Waterman.

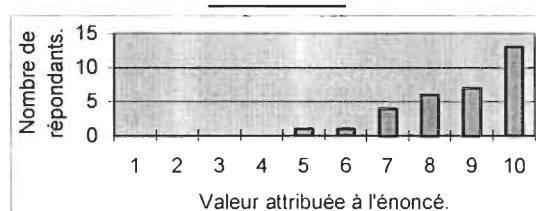
**Résultats du premier  
questionnaire (n=39)  
liste des énoncés**

1. S'assurer de la qualité  
exceptionnelle de tout son  
personnel.



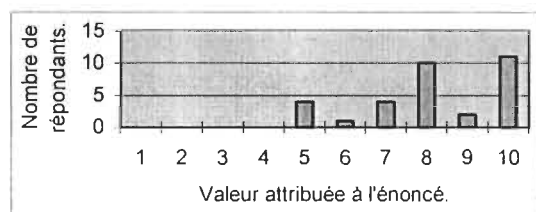
Q1=9 Q2-Q3=10

2. Offrir une formation complète  
dans les différentes disciplines  
dans lesquelles son personnel  
intervient.



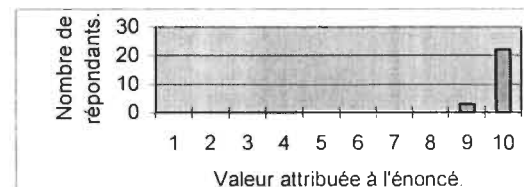
Q1=8 Q2=9 Q3=10

3. Mettre en place un système  
de formation continue pour ses  
employés afin qu'ils s'adaptent  
aux besoins des clientèles.

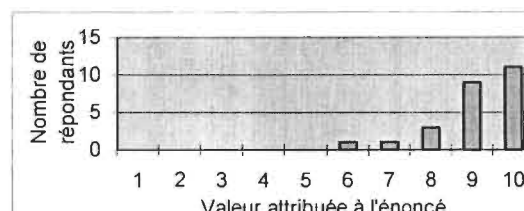


Q1=7 Q2=8 Q3=10

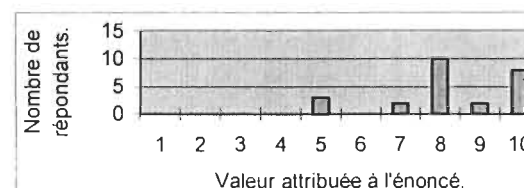
**Résultats du troisième  
questionnaire (n=25)**



Q1-Q2-Q3=10



Q1-Q2=9 Q3=10

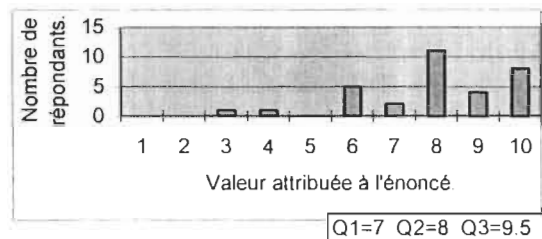


Q1-Q2=8 Q3=10

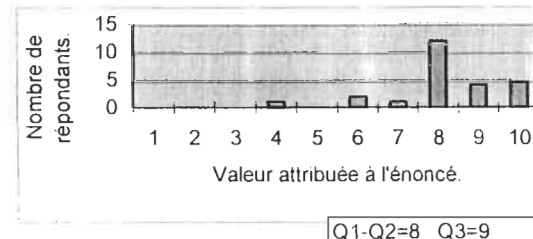
**Figure 3.1 Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement au personnel.**

**Résultats du premier  
questionnaire (n=39)  
liste des énoncés**

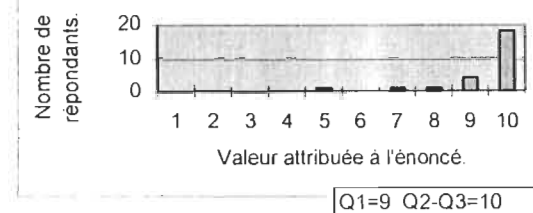
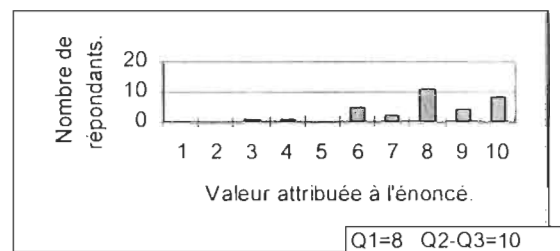
4. Évaluer le personnel de façon interactive.



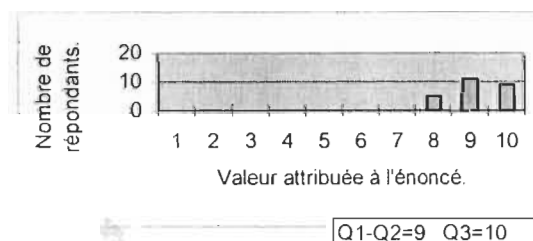
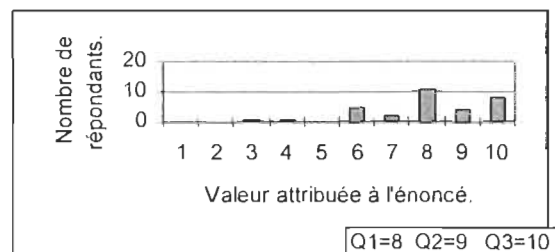
**Résultats du troisième  
questionnaire (n=25)**



5. S'assurer, lors de la sélection du personnel, que celui-ci a les compétences requises pour répondre aux exigences de la clientèle.



6. Former ses animateurs au sein de sa structure afin de perpétuer une certaine culture organisationnelle.

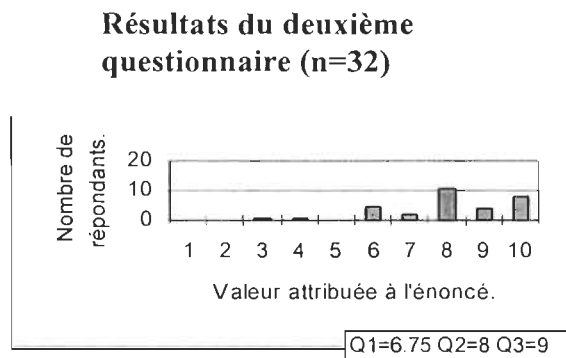


**Figure 3.1 Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement au personnel (suite)**

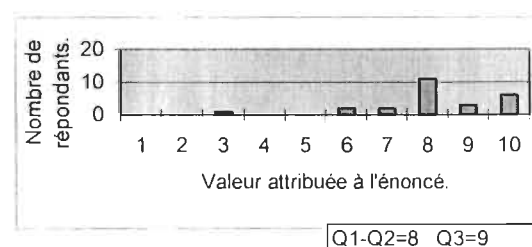
### Résultats du premier questionnaire (n=39)

#### liste des énoncés

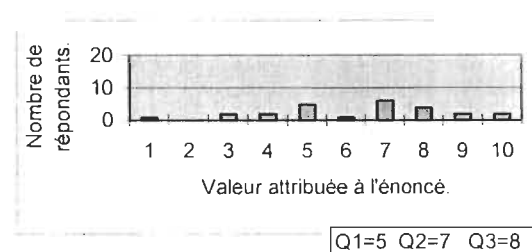
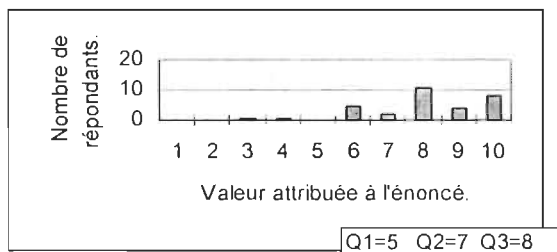
7. S'assurer que son personnel est polyvalent.



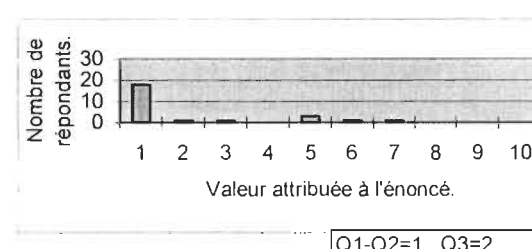
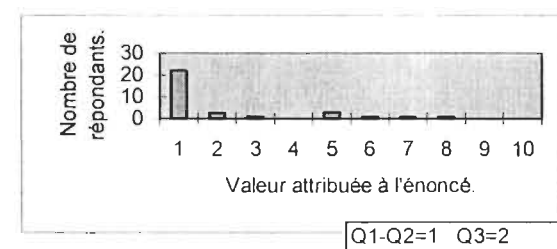
### Résultats du troisième questionnaire (n=25)



8. Engager des personnes spécialisées en plein air.



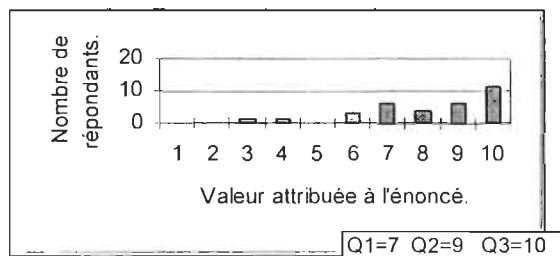
9. S'assurer que l'animation et la direction sont assurées par une équipe composée de religieux et de laïcs.



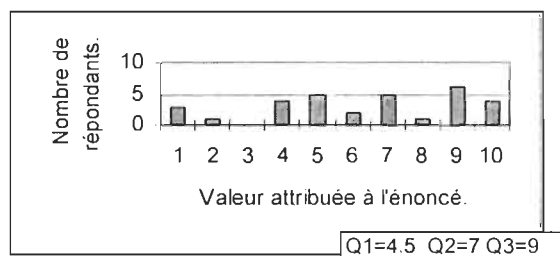
**Figure 3.1 Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement au personnel (suite)**

### Résultats du premier questionnaire (n=39) liste des énoncés

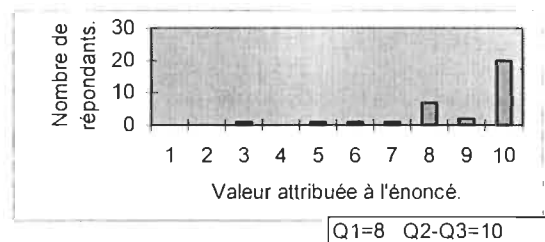
10. S'assurer que son personnel d'animation a plus de 18 ans afin de garantir la présence de personnes adultes sur le terrain.



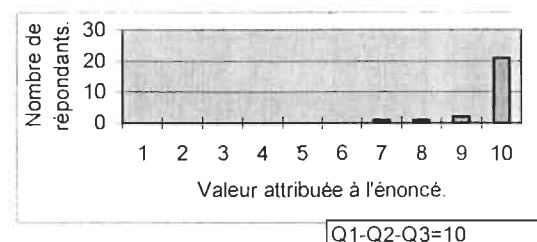
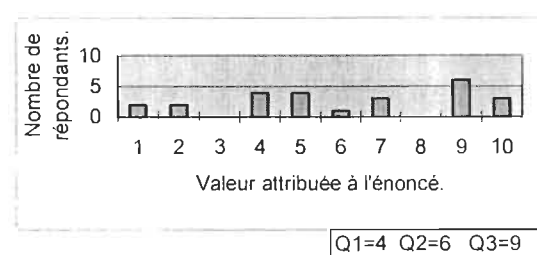
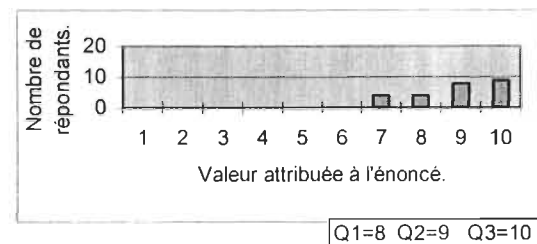
11. S'assurer que le personnel d'animation a plus de 20 ans afin de garantir la présence de personnes matures sur le terrain.



12. Maintenir au moins un ratio d'un moniteur pour huit enfants.



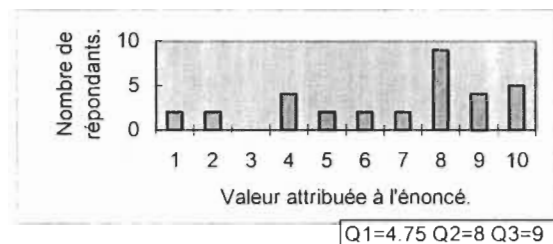
### Résultats du troisième questionnaire (n=25)



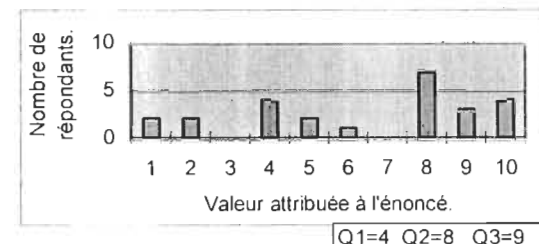
**Figure 3.1 Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement au personnel (suite)**

**Résultats du premier  
questionnaire (n=39)  
liste des énoncés**

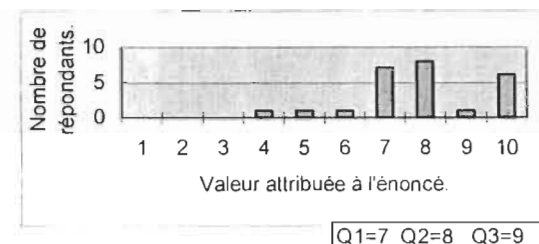
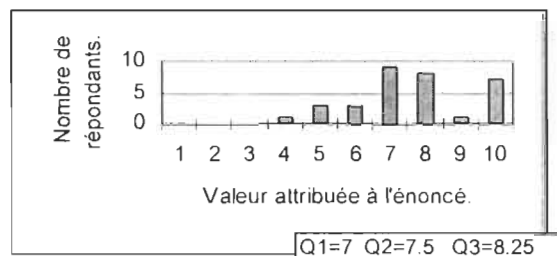
13. Augmenter le ratio moniteur/  
enfants au-dessus de la norme  
(1 moniteur / 8 enfants).



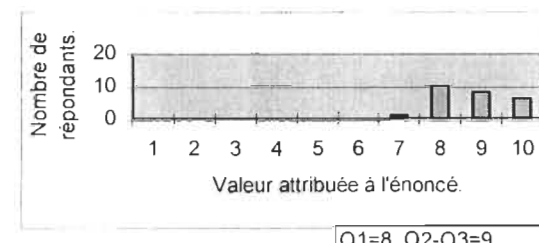
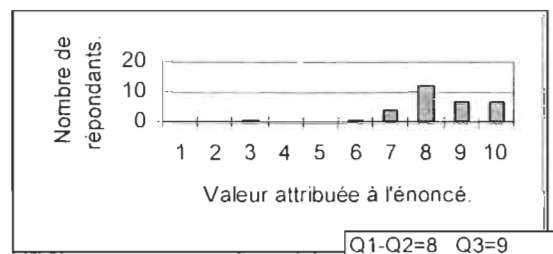
**Résultats du troisième  
questionnaire (n=25)**



14. Posséder une bonne expé-  
rience pratique et une formation  
académique appropriée.



15. Assurer beaucoup de sta-  
bilité dans l'équipe de direction.



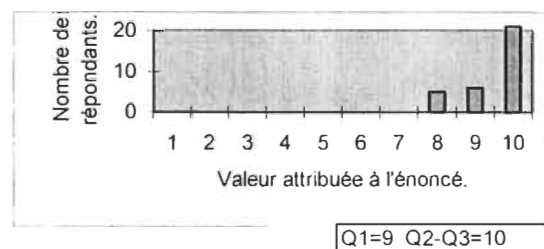
**Figure 3.1 Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années  
relativement au personnel (suite)**



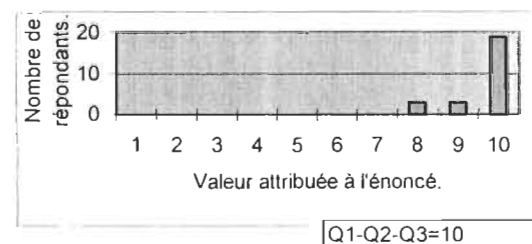
**Résultats du premier questionnaire (n=39)**  
**liste des énoncés**

16. Offrir un encadrement de qualité aux enfants lors de l'animation.

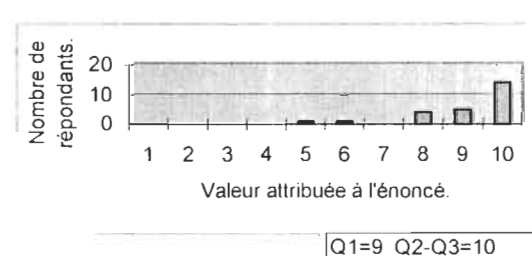
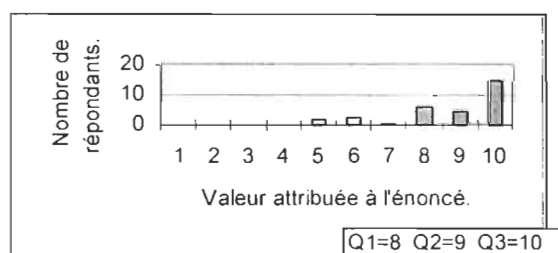
**Résultats du deuxième questionnaire (n=32)**



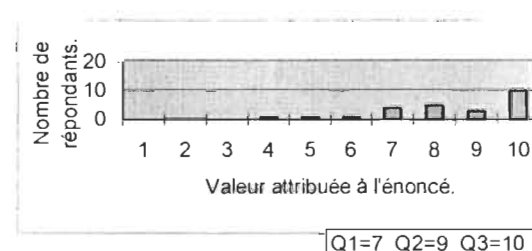
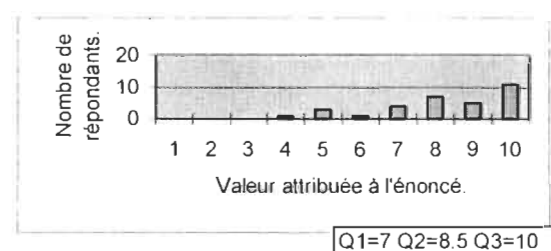
**Résultats du troisième questionnaire (n=25)**



17. Créer un milieu qui favorise les relations (liens) entre les campeurs et le personnel.



18. Impliquer davantage tout le personnel dans l'organisation du camp (consultation, motivation, délégation de responsabilités).

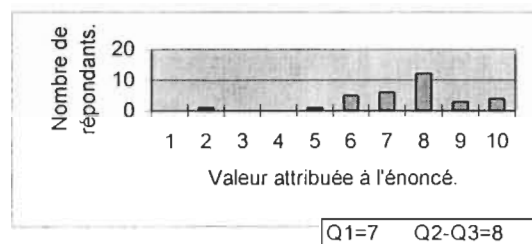


**Figure 3.1 Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement au personnel (suite)**

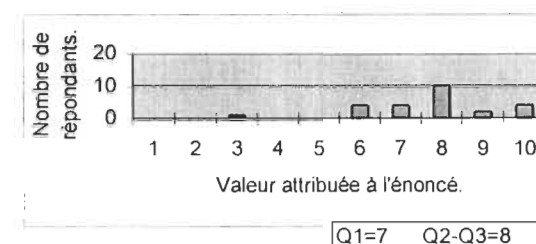
**Résultats du premier  
questionnaire (n=39)  
liste des énoncés**

19. Offrir un salaire adéquat et  
indexé au coût de la vie à ses  
employés.

**Résultats du deuxième  
questionnaire (n=32)**



**Résultats du troisième  
questionnaire (n=25)**



**Figure 3.1 Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années  
relativement au personnel (suite)**

### 3.3.2 Résultats relatifs en fonction des besoins de la clientèle.

La figure 3.2 présente les résultats qui s'appliquent à la catégorie des critères relatifs aux besoins de la clientèle. Seize énoncés sont ressortis lors de la première ronde de la méthode Delphi. À la deuxième ronde, deux énoncés ont obtenu un consensus parfait, cinq énoncés, un très fort consensus, sept énoncés, un fort consensus et enfin, deux énoncés ont obtenu un consensus faible. La troisième ronde n'a fait qu'augmenter les degrés de consensus. Donc, au cours de la troisième ronde, les deux énoncés ayant réussi à avoir un consensus parfait à la deuxième ronde ont également obtenu un consensus parfait. Le nombre d'énoncés qui ont atteint un très fort consensus a augmenté au nombre de neuf. Les énoncés qui ont eu un fort consensus ont chuté au nombre de quatre et un seul énoncé a obtenu un consensus faible.

L'analyse de l'importance accordée aux énoncés lors de la troisième ronde de la méthode Delphi révèle que tous les énoncés ont été cotés très importants par les directeurs de camp du fait que leur médiane est plus élevée que 7.5 à la troisième ronde. Les deux énoncés qui ont obtenu un consensus parfait ont été cotés 10 par tous les directeurs de camps sur l'échelle de 10 points (1 étant moins important et 10 étant très important). Le tableau D2, (à l'annexe D) présente le classement de ces résultats.

La distribution des énoncés de ce tableau permet de réaliser que la satisfaction de la clientèle est très importante dans la recherche de l'excellence puisque tous les énoncés ont été cotés très importants. De plus, l'implication de la clientèle dans le processus de recherche de l'excellence semble être un facteur déterminant pour les directeurs de camps. Ceux-ci proposent des critères qui favorisent l'implication des parents et des enfants à différents niveaux de l'organisation. Le critère qui réfère à la communication révèle que celle-ci peut être un atout majeur de la part des directeurs puisque plusieurs énoncés font mention que les directeurs de camps doivent être à l'écoute des besoins de la clientèle et qu'il faut assurer des suivis. Chez les directeurs de camps, il semble y avoir un accord commun à savoir qu'ils doivent entretenir des contacts et établir des échanges avec la clientèle des camps. Une gestion teintée de services humanisés semble être une approche privilégiée.

#### **Critères d'excellence reliés aux besoins de la clientèle :**

##### A- Consensus parfait.

- Offrir un service de qualité à la clientèle.
  
- S'assurer d'un suivi efficace et professionnel relativement aux plaintes à la clientèle.

B- Très fort consensus.

- S'assurer que le personnel offre des services humanisés à sa clientèle.
- Être le plus souple possible quant aux critères de séjour (durée, date, transport, nuitée supplémentaire) afin de s'adapter aux besoins des familles.
- Garder en tête que la direction doit satisfaire non seulement les besoins des enfants mais aussi ceux des parents.
- Être à l'écoute des besoins des enfants et des parents afin de rendre leur séjour le plus agréable possible.
- Faire connaître sa réglementation et ses normes en les annonçant clairement à la clientèle.
- Développer un système de communication efficace avec les parents afin de mieux les informer et les conscientiser à l'importance d'un camp de vacances pour les enfants.
- S'assurer d'être à l'écoute des parents afin d'établir un climat de confiance.
- Impliquer les parents pour déterminer les critères auxquels le camp devrait satisfaire.
- Être capable de s'adapter aux nouvelles réalités du marché en exécutant des changements organisationnels afin de pouvoir répondre aux nouveaux besoins de la clientèle.

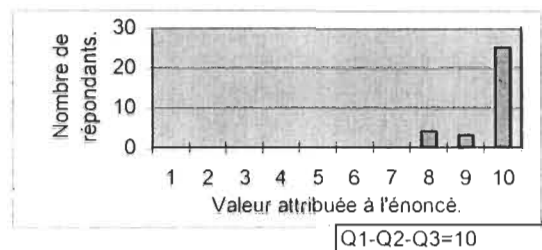
Les critères d'excellence reliés aux besoins de la clientèle font beaucoup référence au fait qu'il faut s'adapter aux besoins des clients afin d'obtenir toute leur confiance. Les besoins des clientèles des camps de vacances changent au fil des ans et les directeurs de camp ont compris qu'il est important pour eux de suivre cette évolution et d'innover constamment afin de répondre aux nouvelles réalités du marché. Cette ligne directrice rejoint encore une fois l'approche du management qui réfère constamment au concept d'innovation dans la quête de l'excellence. Peters, dans son livre, *Le chaos du management* (1988, pp.64-235) consacre tout un chapitre à l'approche du client. C'est pour dire à quel point celui-ci joue un rôle primordial dans la quête de l'excellence. En fait, Peters pense « qu'une entreprise ne survivra, à l'avenir, que si elle se dévoue corps et âme aux exigences de ses clients et se donne les armes nécessaires à la création de nouveaux marchés pour ses produits en phase de maturité et nouveaux. » (Peters, 1988, p.64) Il réfère aussi à travers ses livres à toute la place que le client doit prendre dans l'organisation. Le client doit être impliqué dans la quête de l'excellence et tout le personnel doit être à l'écoute de ses moindres besoins, car c'est de cette façon que l'on peut apprendre, s'améliorer, innover et être beaucoup plus créatif! C'est pour cette raison que le personnel joue un rôle si important! Dans le cas de l'univers des camps de vacances au Québec, il existe deux types de clientèles, les parents et les enfants. Les directeurs de camp ont donc compris qu'il fallait répondre aux exigences de ces deux types de clients. D'où vient

l'importance de l'implication de tout le personnel dans la quête de l'excellence puisque ce sont les membres de ce personnel qui interviennent directement sur le terrain. Les directeurs de camp, dans leur choix des critères d'excellence, ont visé juste quant aux théories du management traitant de l'excellence, théories mises en valeur par des auteurs tels que Peters, Waterman et Austin (1983, 1985, 1988).

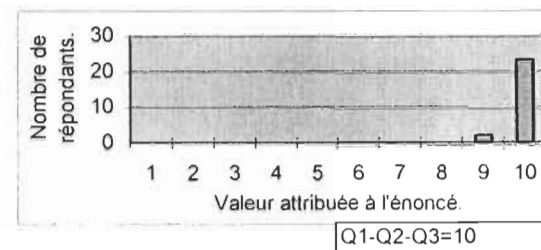
**Résultats du premier questionnaire (n=39)**  
**liste des énoncés**

20. Offrir un service de qualité à la clientèle.

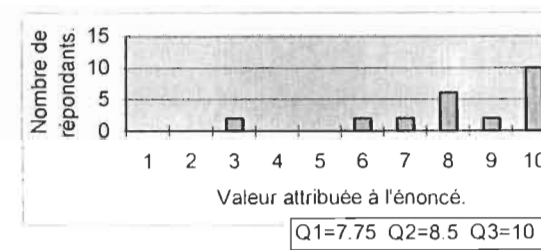
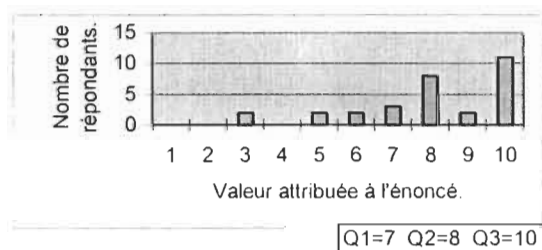
**Résultats du deuxième questionnaire (n=32)**



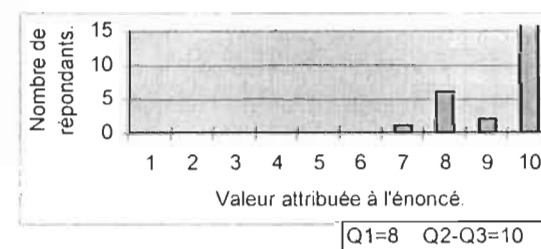
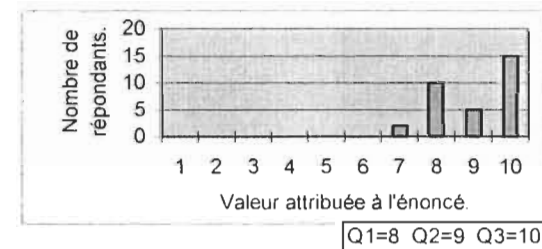
**Résultats du troisième questionnaire (n=25)**



21. Offrir des services "clé en main".



22. S'assurer que le personnel offre des services humanisés à sa clientèle.



**Figure 3.2 Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement aux besoins de la clientèle**

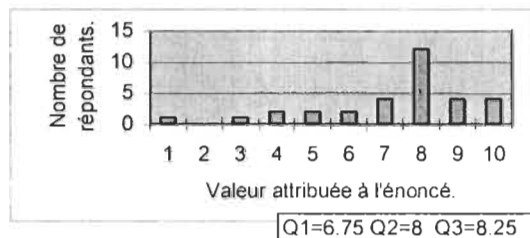


### Résultats du premier questionnaire (n=39)

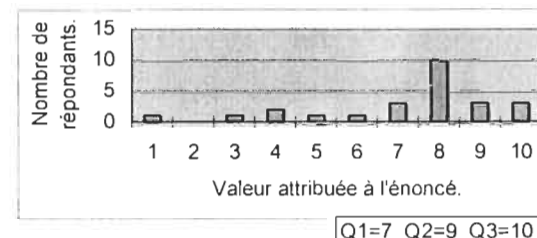
#### liste des énoncés

23. Être le plus souple possible quant aux critères de séjour (durée, date, nuitée supplémentaire) afin de s'adapter aux besoins des familles.

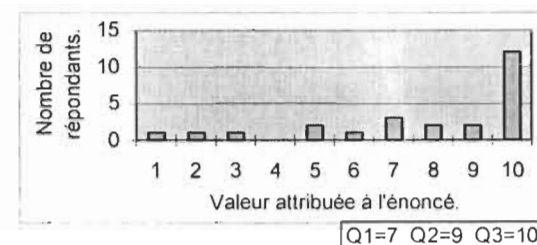
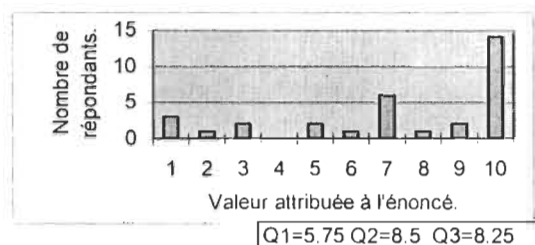
### Résultats du deuxième questionnaire (n=32)



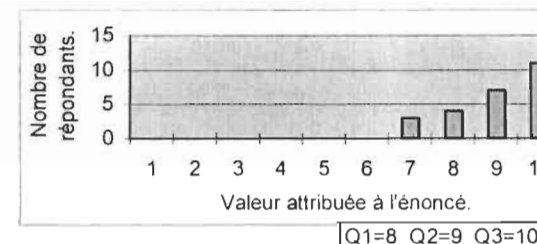
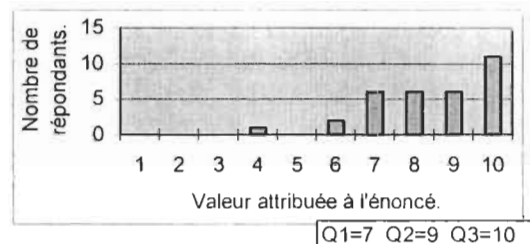
### Résultats du troisième questionnaire (n=25)



24. Tenter d'offrir des services durant les quatre saisons afin de rentabiliser les infrastructures du camp.



25. Garder en tête que la direction doit satisfaire non seulement les besoins des enfants mais aussi ceux des parents.

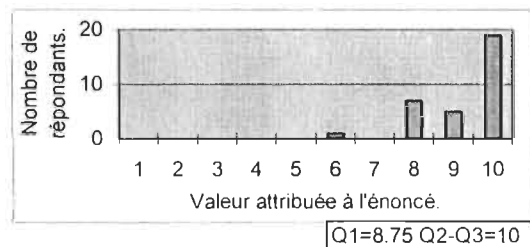


**Figure 3.2 Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement aux besoins de la clientèle (suite)**

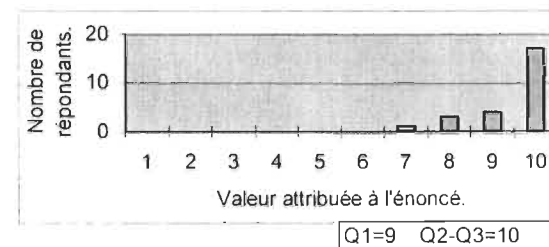
**Résultats du premier  
questionnaire (n=39)**  
**liste des énoncés**

26. Être à l'écoute des besoins des enfants et des parents afin de rendre leur séjour le plus agréable possible.

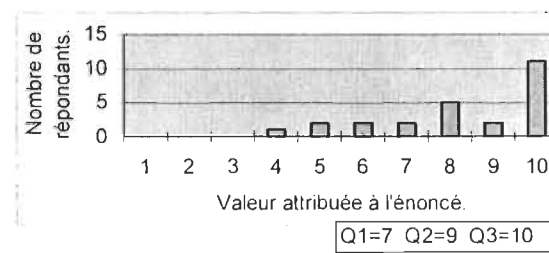
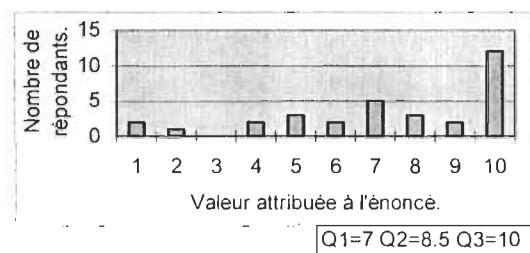
**Résultats du deuxième  
questionnaire (n=32)**



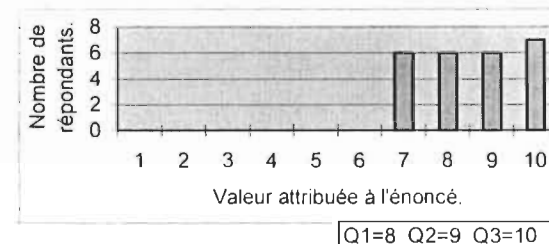
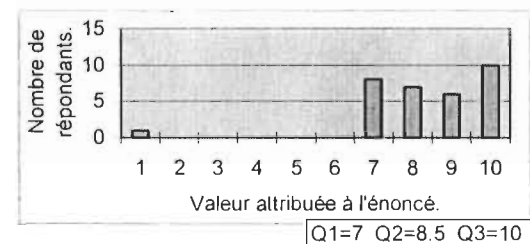
**Résultats du troisième  
questionnaire (n=25)**



27. Assurer l'accessibilité à des services de qualité pour les clientèles à revenus instables.



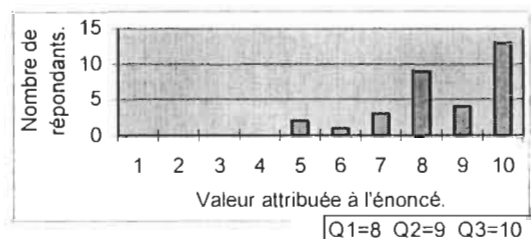
28. Faire connaître sa réglementation et ses normes en les annonçant clairement à la clientèle.



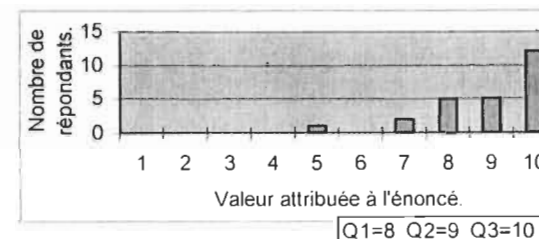
**Figure 3.2 Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement aux besoins de la clientèle (suite)**

**Résultats du premier  
questionnaire (n=39)  
liste des énoncés**

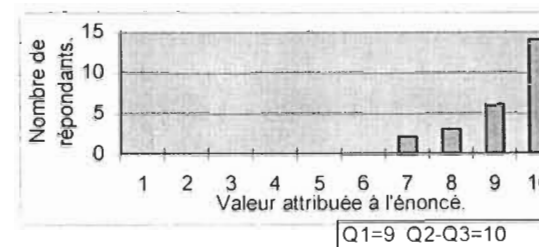
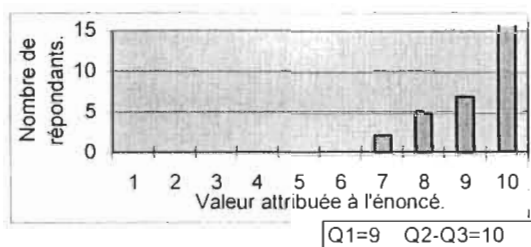
29. Développer un système de communication efficace avec les parents afin de mieux les informer et les conscientiser à l'importance d'un camp de vacances pour les enfants.



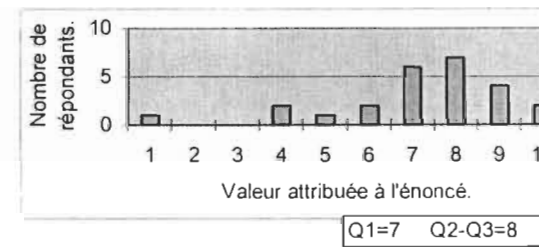
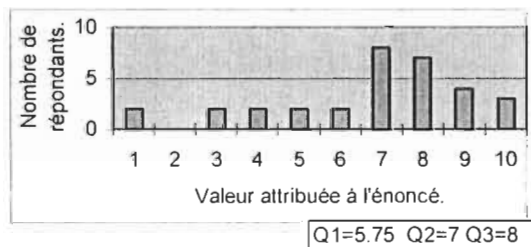
**Résultats du troisième  
questionnaire (n=25)**



30. S'assurer d'être à l'écoute des parents afin d'établir un climat de confiance.



31. Impliquer les parents pour déterminer les critères auxquels le camp devrait satisfaire.

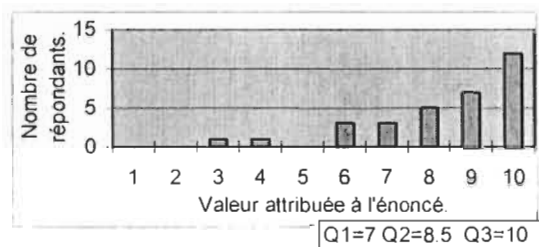


**Figure 3.2 Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement aux besoins de la clientèle (suite)**

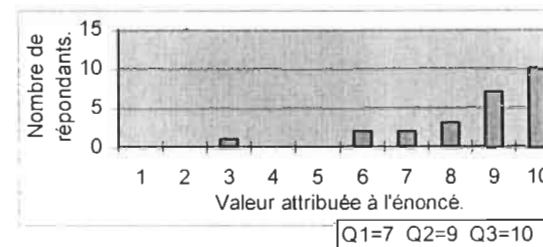
**Résultats du premier questionnaire (n=39)**  
**liste des énoncés**

32. Être capable de s'adapter aux nouvelles réalités du marché en exécutant des changements organisationnels afin de pouvoir répondre aux nouveaux besoins de la clientèle.

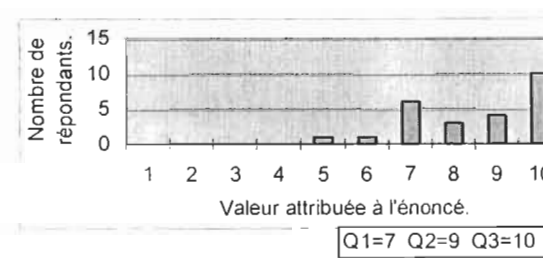
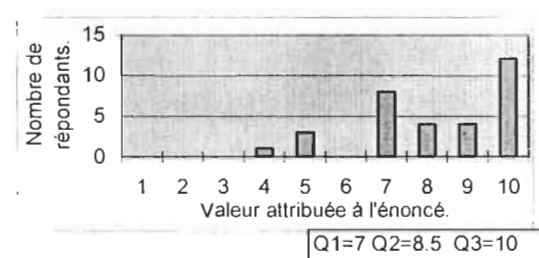
**Résultats du deuxième questionnaire (n=32)**



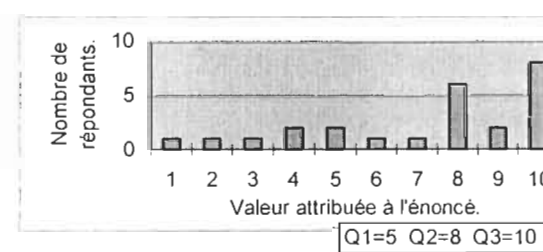
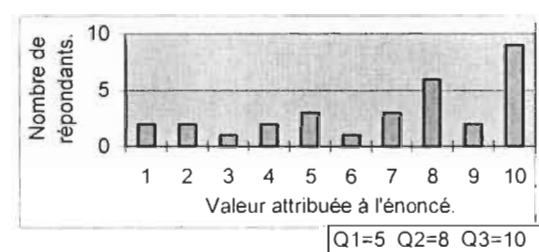
**Résultats du troisième questionnaire (n=25)**



33. Se préparer à faire face à la concurrence des camps de jour en faisant davantage ressortir les avantages des camps résidents.



34. Réaliser, au cours du séjour, une évaluation du cheminement de l'enfant qui sera remise aux parents et s'assurer d'un suivi régulier avec les parents.

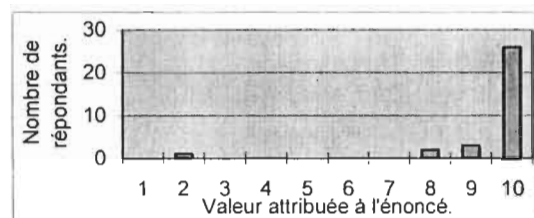


**Figure 3.2 Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement aux besoins de la clientèle (suite)**

**Résultats du premier  
questionnaire (n=39)  
liste des énoncés**

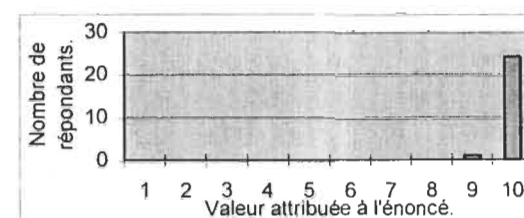
35. S'assurer d'un suivi efficace et professionnel relativement aux plaintes à la clientèle.

**Résultats du deuxième  
questionnaire (n=32)**



Q1-Q2-Q3=10

**Résultats du troisième  
questionnaire (n=25)**



Q1-Q2-Q3=10

**Figure 3.2 Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement aux besoins de la clientèle (suite)**

### 3.3.3 Résultats relatifs en fonction du style de gestion.

La figure 3.3 présente les résultats qui concernent le style de gestion. Quatorze énoncés sont ressortis dans cette catégorie après l'analyse de contenu de la première ronde de questionnaires. Il est étonnant de remarquer qu'à la deuxième ronde, sur les quatorze énoncés qui concernent le style de gestion, treize ont obtenu un très fort consensus. Un seul énoncé a obtenu un consensus faible car il avait un écart de 5.25 entre le premier et dernier quartile. Ce phénomène se répète à la troisième ronde du questionnaire. Les résultats sont presque les mêmes puisque les treize énoncés qui ont obtenu un très fort consensus à la deuxième ronde ont aussi obtenu un très fort consensus à la troisième ronde. Seul l'énoncé qui avait un consensus faible à la deuxième ronde a atteint un consensus moyen à la troisième ronde.

Le tableau D3 de l'annexe D présente un autre phénomène remarquable. En plus de s'être vu attribués de très fort consensus aux deux dernières rondes de la méthode Delphi, tous les énoncés de la catégorie du style de gestion ont été cotés très importants par les directeurs de camps. En fait, la médiane de tous les énoncés, à la troisième ronde, est plus élevée que 7.5 et ce, même pour l'énoncé qui a obtenu un consensus moyen.

La distribution des énoncés permet de déduire que les énoncés concernant le style de gestion sont très importants dans la quête de l'excellence puisqu'ils ont tous été cotés très importants. Un thème majeur semble regrouper les énoncés de cette catégorie, celui du marketing. En fait, les directeurs semblent s'entendre sur le fait que l'approche marketing de l'entreprise influence la quête de l'excellence. La preuve en est que certains critères mentionnent qu'il faut mettre en place des mécanismes de contrôle de la qualité. La publicité pour les camps semble aussi être un enjeu d'avenir. Celle-ci devra promouvoir plusieurs aspects concernant la gestion des camps et surtout, elle devra directement rejoindre la mission du camp. L'approche marketing orchestrée par une publicité bien ciblée influencera sûrement la quête de l'excellence dans les prochaines années. Plusieurs camps devront repenser leur organisation et la façon de la gérer car ils devront faire face à de nouvelles réalités et les directeurs de camps en sont très conscients. Cette évidence émerge des énoncés émis dans cette catégorie.

### **Critères d'excellence reliés au style de gestion :**

#### A- Consensus parfait:

Aucun.

#### B-Très fort consensus:

- Assurer un rapport qualité/prix avantageux et compétitif.

- Offrir plusieurs possibilités quant aux modes d'inscription et de paiement afin de simplifier le processus d'inscription.
- Développer des outils de marketing basés sur des visions à long terme qui reflètent la mission du camp, et ce, afin d'être à la fine pointe du développement.
- Faire une publicité qui reflète vraiment les attributs du camp.
- Faire connaître la notoriété du camp à la clientèle-cible afin d'en augmenter encore la crédibilité.
- Veiller à ce que le secrétariat soit très bien structuré et informatisé afin de répondre aux besoins de clientèles variées.
- La direction devra être assumée par une équipe compétente, responsable et dynamique, inspirant un esprit de franche camaraderie et favorisant l'esprit d'initiative et de créativité.
- Être constamment en processus de recherche et de développement pour de nouveaux produits afin de garantir son évolution dans le temps.
- Mettre en place des mécanismes de contrôle de la qualité.
- Avoir une capacité de mise en marché professionnelle pour faire connaître ses services.

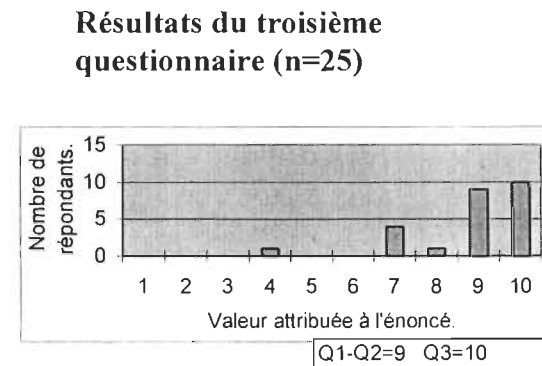
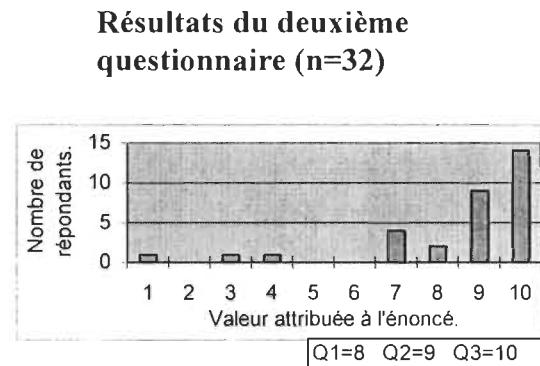


- S'assurer que les différents modes administratifs s'harmonisent avec les croyances et les valeurs relatives à la mission établie par le conseil d'administration.
- Assurer une gestion financière autonome et rigoureuse du camp.
- Adapter la structure organisationnelle à son rythme de croissance.

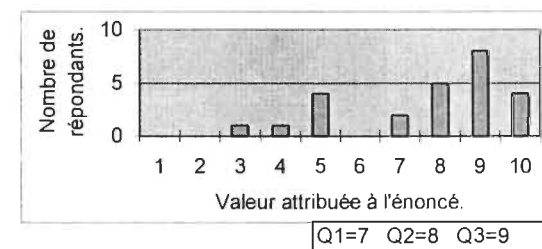
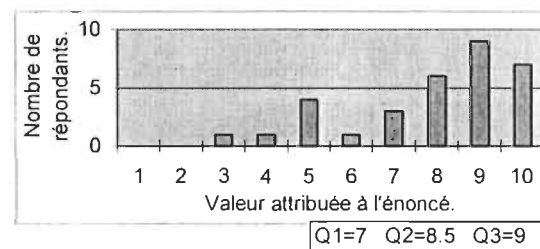
Les critères d'excellence reliés au style de gestion réfèrent aussi au concept d'innovation, de créativité et d'initiative. Les directeurs proposent, en plus d'innover, de développer des outils de marketing à long terme, tout en restant à jour dans le développement de ces outils. Les directeurs de camps proposent d'avoir des visions à long terme. C'est exactement ce que propose Peters et Waterman (1983, p.283) lorsqu'ils soulèvent le fait que l'excellence s'inscrit dans le temps. Il ne faut pas s'attendre à des résultats à court terme lors de la quête de l'excellence puisque celle-ci demande des investissements à tous les niveaux de l'organisation. Peters et Waterman ont remarqué que les entreprises qui réussissent sont des entreprises qui bougent, changent de cap, rénovent, s'ajustent, se transforment, s'adaptent et innovent. Les directeurs de camps proposent des critères d'excellence qui font mention de ces caractéristiques et cette tendance démontre qu'ils sont conscients des obstacles à surmonter pour en venir à exceller dans leur milieu. Les critères retenus par rapport au concept de la gestion correspondent tout à fait aux concepts d'excellence en management.

**Résultats du premier questionnaire (n=39)**  
**liste des énoncés**

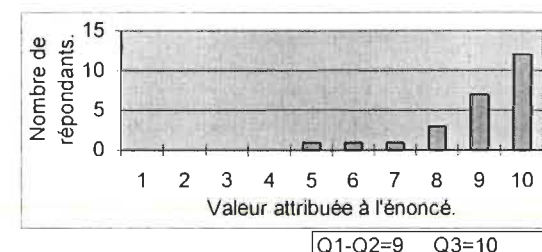
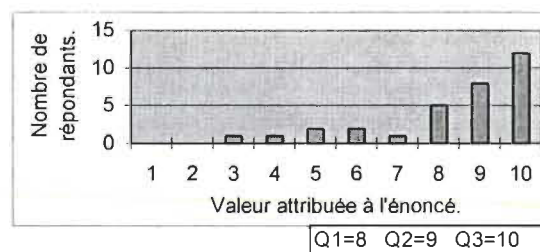
36. Assurer un rapport qualité / prix avantageux et compétitif.



37. Offrir plusieurs possibilités quant aux modes d'inscription et de paiement afin de simplifier le processus d'inscription.



38. Développer des outils de marketing basés sur des visions à long terme qui reflètent la mission du camp, et ce, afin d'être à la fine pointe du développement.

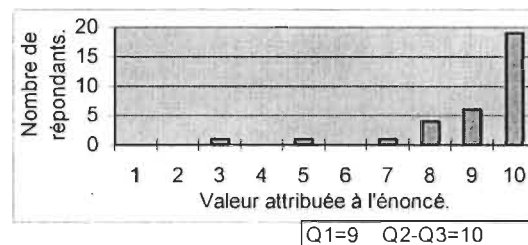


**Figure 3.3 Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement au style de gestion**

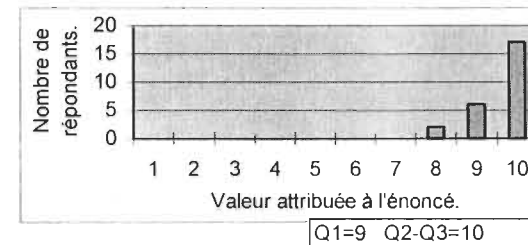
**Résultats du premier  
questionnaire (n=39)  
liste des énoncés**

39. Faire une publicité qui reflète  
vraiment les attributs du camp.

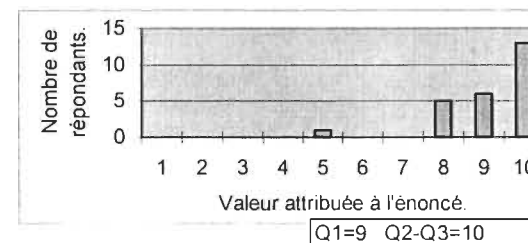
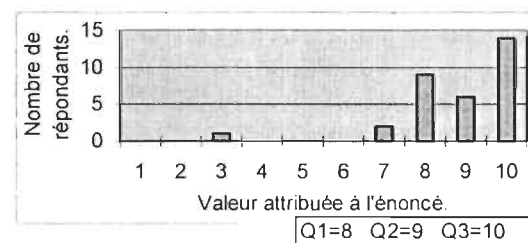
**Résultats du deuxième  
questionnaire (n=32)**



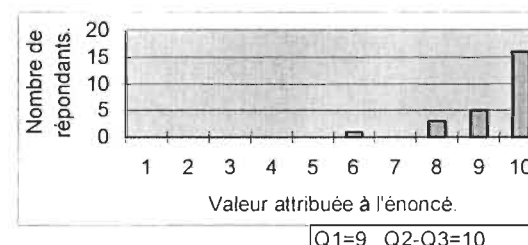
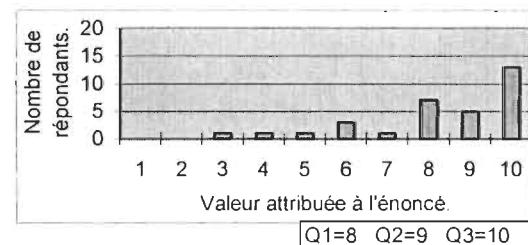
**Résultats du troisième  
questionnaire (n=25)**



40. Faire connaître la notoriété du  
camp à la clientèle-cible afin d'en  
augmenter encore la crédibilité.



41. Veiller à ce que le secrétariat  
soit très bien structuré et informa-  
tisé afin de répondre aux besoins de  
clientèles variées.

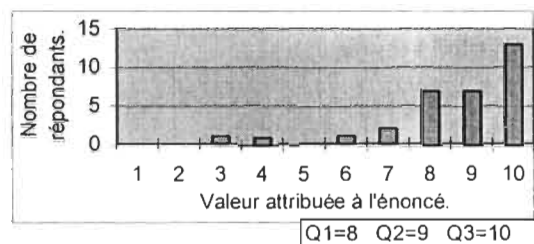


**Figure 3.3 Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement au style de gestion (suite)**

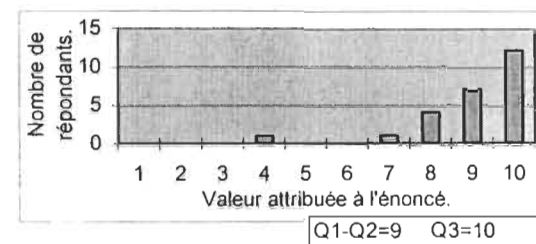
**Résultats du premier questionnaire (n=39)**  
**liste des énoncés**

42. Être assumé par une équipe compétente, responsable et dynamique inspirant un esprit de franche camaraderie favorisant l'esprit d'initiative et la créativité.

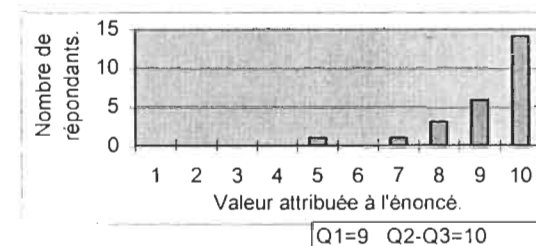
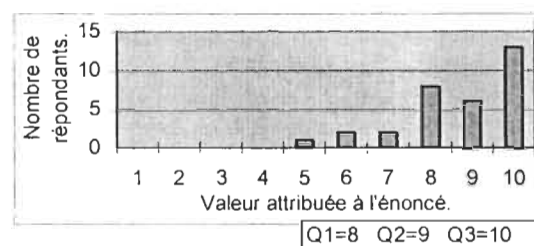
**Résultats du deuxième questionnaire (n=32)**



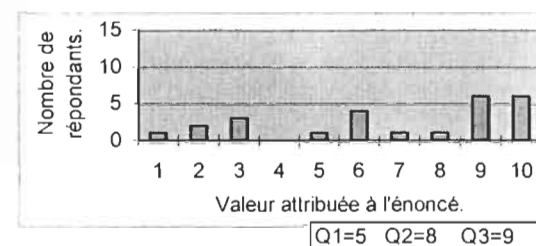
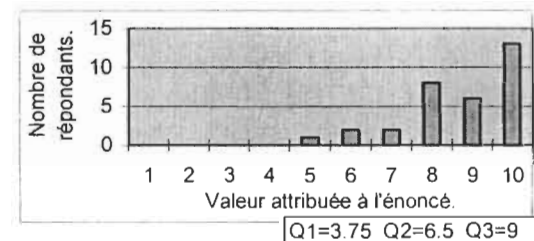
**Résultats du troisième questionnaire (n=25)**



43. Être constamment en processus de recherche et de développement pour de nouveaux produits afin de garantir son évolution dans le temps.



44. Assigner une seule personne pour s'occuper des dossiers des clients.

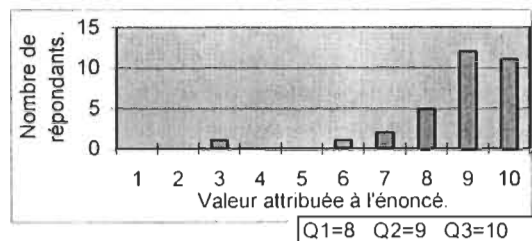


**Figure 3.3 Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement au style de gestion (suite)**

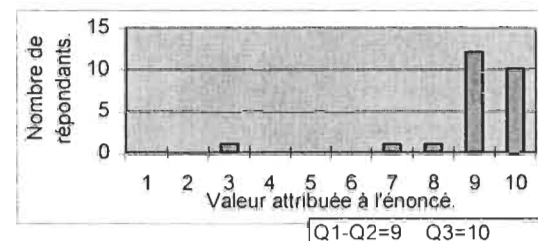
**Résultats du premier  
questionnaire (n=39)  
liste des énoncés**

45. Mettre en place des mécanismes de contrôle de la qualité.

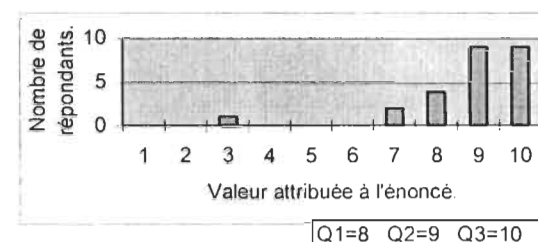
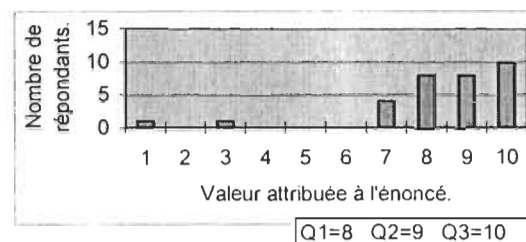
**Résultats du deuxième  
questionnaire (n=32)**



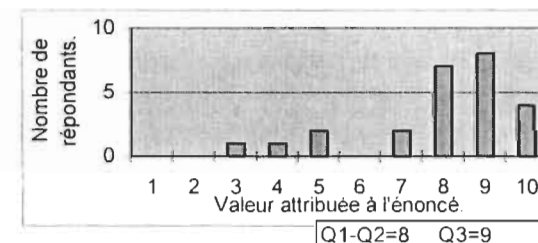
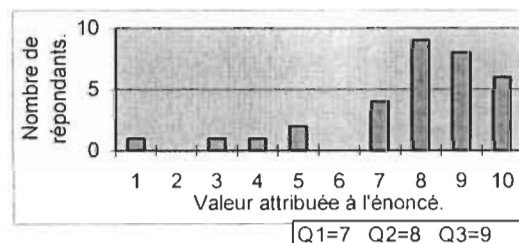
**Résultats du troisième  
questionnaire (n=25)**



46. Avoir une capacité de mise en marché professionnelle pour faire connaître ses services.



47. S'assurer que les différents modes administratifs s'harmonisent avec les croyances et valeurs relatives à la mission établie par le conseil d'administration.

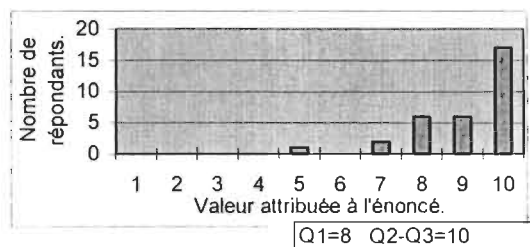


**Figure 3.3 Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement au style de gestion (suite)**

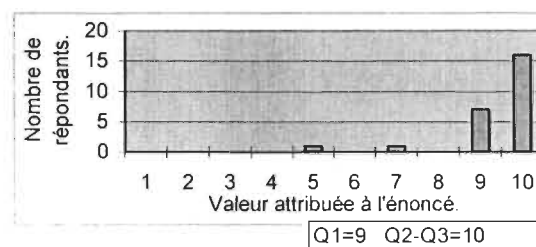
**Résultats du premier  
questionnaire (n=39)  
liste des énoncés**

48. Assurer une gestion financière autonome et rigoureuse du camp.

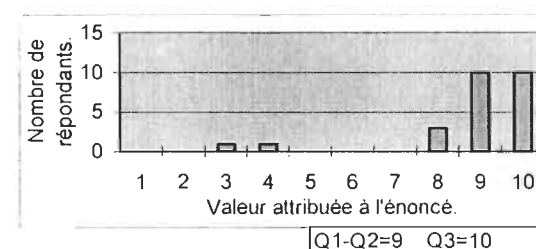
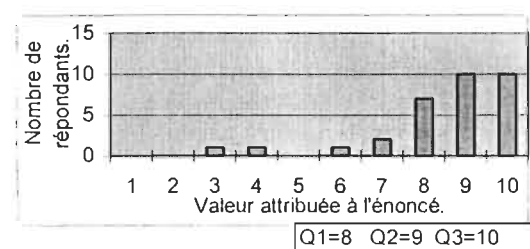
**Résultats du deuxième  
questionnaire (n=32)**



**Résultats du troisième  
questionnaire (n=25)**



49. Adapter la structure organisationnelle à son rythme de croissance.



**Figure 3.3 Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement au style de gestion (suite)**

### 3.3.4 Résultats relatifs en fonction de la structure, des équipements et des services.

La figure 3.4 présente la distribution des résultats de la catégorie de la structure, des équipements et des services. Vingt-trois énoncés sont ressortis dans cette catégorie. À la deuxième ronde, la distribution des consensus est beaucoup plus fragmentée que celle de la catégorie précédente. Lors de cette ronde, trois énoncés se sont vu attribuer un consensus parfait, les quartiles se confondant entre eux. Neuf énoncés ont eu un très fort consensus, sept énoncés, un fort consensus, un énoncé, un consensus moyen et enfin, deux énoncés ont obtenu un consensus faible. À la troisième ronde, les consensus ont augmenté. Sept énoncés se sont vu attribuer un consensus parfait, neuf énoncés ont un très fort consensus et quatre énoncés ont obtenu un fort consensus, ceux-ci ayant déjà obtenu un fort consensus à la deuxième ronde. L'énoncé qui a atteint un consensus moyen à la deuxième ronde a aussi maintenu un consensus moyen à la troisième ronde. Le même phénomène s'est produit pour les deux énoncés qui avaient reçu un consensus faible à la deuxième ronde, puisqu'ils ont également reçu un consensus faible à la troisième ronde.

Tous les énoncés, sauf les deux énoncés qui ont obtenu un consensus faible à la troisième ronde, ont été cotés très importants par les directeurs de camps. La médiane

de ces énoncés est plus élevée que 7.5 dans tous les cas. Les deux énoncés ayant obtenu un consensus faible ont été cotés moyennement importants parce qu'ils ont une médiane égale à 5. Le tableau D4, à l'annexe D, présente cette distribution.

Il est intéressant de remarquer que beaucoup plus d'énoncés ont été énumérés dans la catégorie de la structure, des services et des équipements. Il s'agit d'une catégorie où il est plus facile d'appliquer des normes spécifiques car il s'agit d'éléments beaucoup plus mesurables. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'il existe déjà des normes qui régissent cette catégorie. Étant plus concrets et mesurables, plusieurs énoncés dans cette catégorie ont obtenu un consensus parfait en plus d'avoir été cotés très importants. Parmi ces énoncés, l'aspect de la sécurité au camp, à tous les paliers de l'organisation, est ressorti très important. D'ailleurs, plusieurs des énoncés qui répondent directement aux normes de l'A.C.Q. ont aussi été cotés très importants. L'emplacement du camp semble être un autre critère prédominant. Cet élément semble jouer un rôle important dans la quête de l'excellence. Finalement, ce qui semble influencer davantage la quête de l'excellence dans le milieu des camps, c'est l'état des équipements, des bâtiments, du site et du matériel utilisé par les clientèles, celles-ci étant directement en relation avec ces ressources.



### **Critères d'excellence reliés à la structure, aux équipements et aux services :**

#### A- Consensus parfait:

- S'assurer que toutes les installations, les bâtiments et les sites d'activités soient sécuritaires pour les différents types de clientèles.
- S'assurer que tous les équipements sont adaptés et conviennent aux différents types de clientèles.
- Avoir de bonnes assurances pour faire face aux imprévus.
- S'assurer que la direction respecte rigoureusement les normes de qualité et de sécurité en ce qui concerne les bâtiments, le terrain et les équipements.
- La direction devra être prête à faire face à des situations d'urgence ou de crise.
- Prévoir un service d'hébergement confortable, propre et adapté à la clientèle visée.
- Offrir un service alimentaire qui contient des menus équilibrés, sains pour la santé, de bonne qualité, en abondance et servis dans des locaux appropriés.

#### B- Très fort consensus:

- Mettre en place des politiques d'entretien des équipements et du matériel et s'assurer que ces politiques sont bien appliquées.
- S'assurer que la signalisation sur le camp est adéquate.

- S'assurer que l'environnement du camp est suffisamment grand et a un potentiel récréatif et environnemental élevé afin de permettre l'installation d'infrastructures adéquates pour l'animation intérieure et extérieure.
- Prêter une attention plus particulière à l'entretien de la piste d'hébertisme et des terrains de camping.
- Améliorer constamment la qualité des ressources physiques, c'est-à-dire les infrastructures, les immobilisations et les équipements.
- Offrir des services médicaux pouvant répondre aux besoins physiques et psychologiques des enfants.
- Prévoir des aliments appropriés aux besoins de l'enfant qui a des allergies.
- Posséder des installations où les conditions d'hygiène sont irréprochables, en particulier en ce qui a trait aux toilettes.
- S'assurer que l'établissement jouisse d'une situation géographique avantageuse: proximité, qualité du site, localisation, etc.

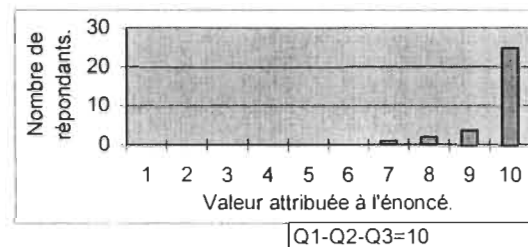
Dans le cas des critères d'excellence reliés à la structure, aux équipements et aux services, ceux-ci réfèrent dans la plupart des cas aux normes de l'A.C.Q. Puisque l'objectif des normes et des critères d'excellence est le même en ce qui concerne la structure, les équipements et les services, c'est-à-dire celui d'assurer la sécurité physique et morale de la clientèle, les critères retenus se confondent aux normes et

aux lois déjà existantes. Ce résultat est tout à fait normal car la sécurité prend une place primordiale dans l'attention portée au personnel et à la clientèle. L'aspect sécurité rejoint les concepts d'excellence en management puisqu'il s'agit dans un sens de répondre adéquatement aux besoins des clientèles et du personnel.

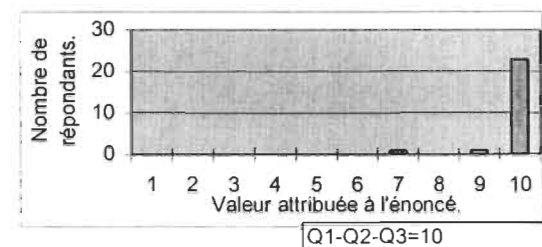
**Résultats du premier questionnaire (n=39)**  
**liste des énoncés**

50. S'assurer que toutes les installations, les bâtiments et les sites d'activités soient sécuritaires pour les différents types de clientèle.

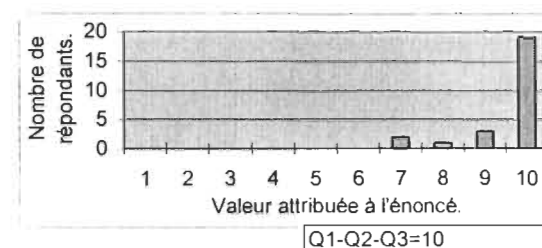
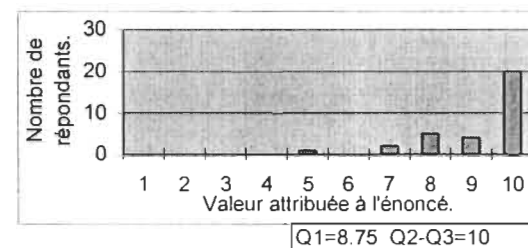
**Résultats du deuxième questionnaire (n=32)**



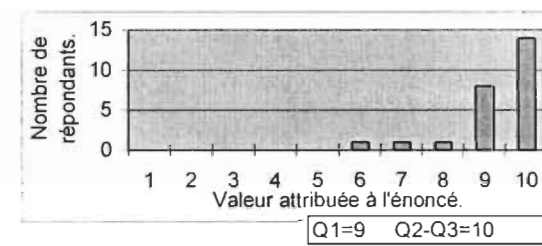
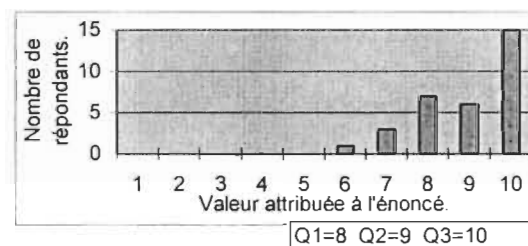
**Résultats du troisième questionnaire (n=25)**



51. S'assurer que tous les équipements sont adaptés et conviennent aux différents types de clientèle.



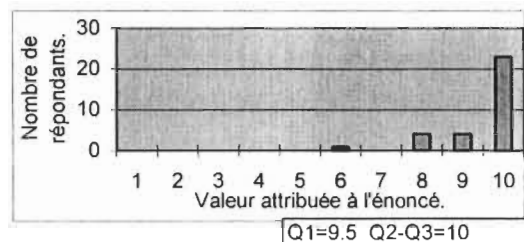
52. Mettre en place des politiques d'entretien des équipements et du matériel et s'assurer que ces politiques sont bien appliquées.



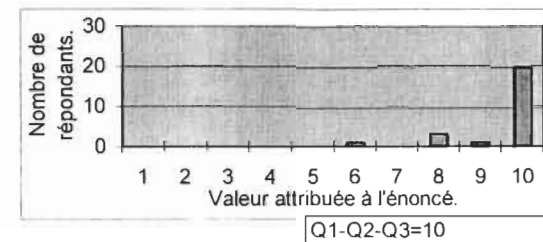
**Figure 3.4 Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement à la structure, équipements, et services**

**Résultats du premier  
questionnaire (n=39)  
liste des énoncés**

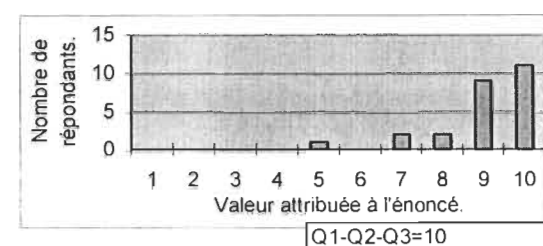
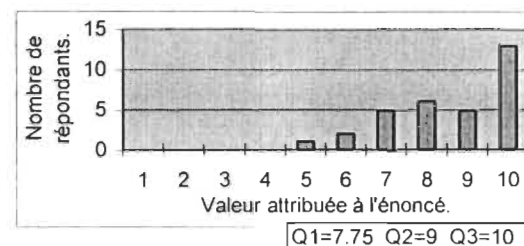
53. Avoir de bonnes assurances  
pour faire face aux imprévus



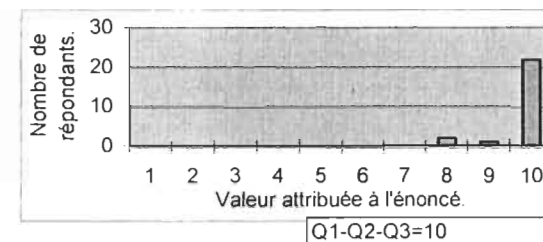
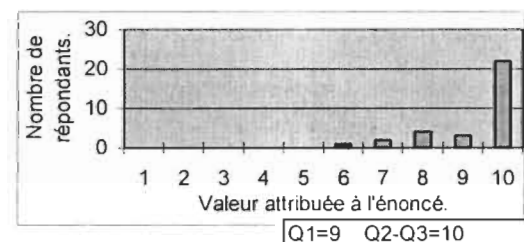
**Résultats du troisième  
questionnaire (n=25)**



54. S'assurer que la signalisation  
sur le camp est adéquate.



55. S'assurer que la direction respecte  
rigoureusement les normes de qualité  
et de sécurité en ce qui concerne les  
bâtiments, le terrain et les équipe-  
ments.

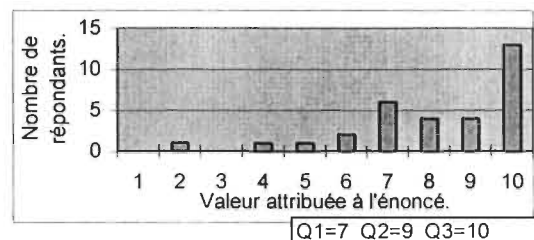


**Figure 3.4 Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement à la structure, équipements, et services (suite)**

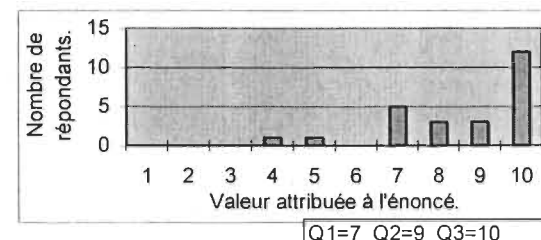
**Résultats du premier questionnaire (n=39)**  
**liste des énoncés**

56. Mettre en place les moyens nécessaires pour que l'enfant n'ait pas froid, ne se fasse pas piquer par les mouches, n'attrape pas de coup de soleil et ne soit pas malade.

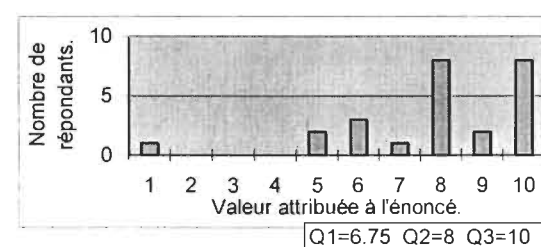
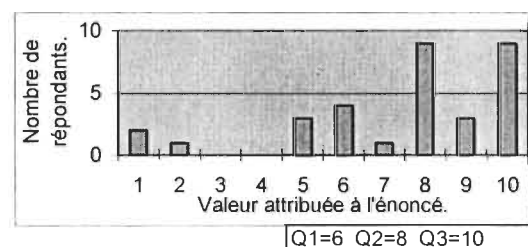
**Résultats du deuxième questionnaire (n=32)**



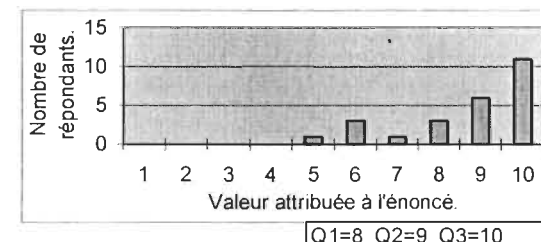
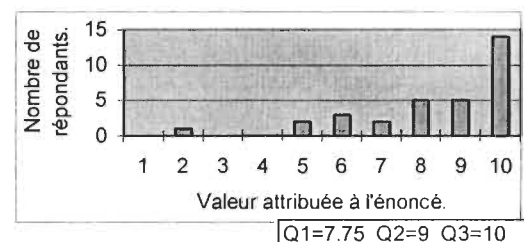
**Résultats du troisième questionnaire (n=25)**



57. S'assurer que son camp est établi sur ou à proximité des sites naturels protégés, bien aménagés, loin de toute pollution et du bruit.



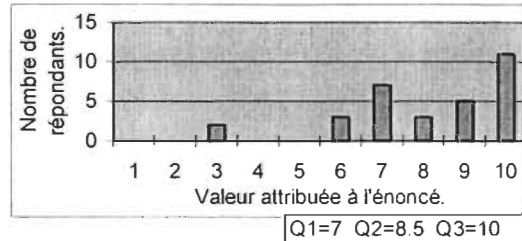
58. S'assurer que l'environnement du camp est suffisamment grand et a un potentiel récréatif et environnemental élevé afin de permettre l'installation d'infrastructures adéquates pour l'animation intérieure et extérieure.



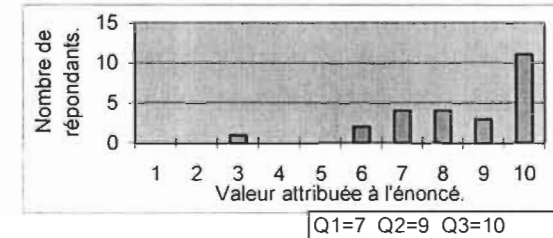
**Figure 3.4 Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement à la structure, équipements, et services (suite)**

**Résultats du premier  
questionnaire (n=39)  
liste des énoncés**

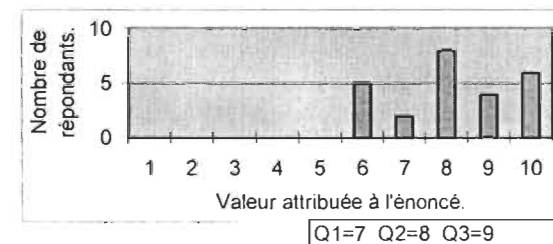
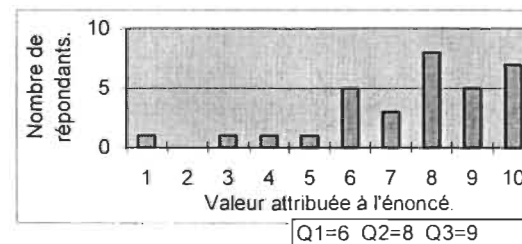
59. Posséder des équipements très spécialisés si la direction gère un camp spécialisé ou thématique.



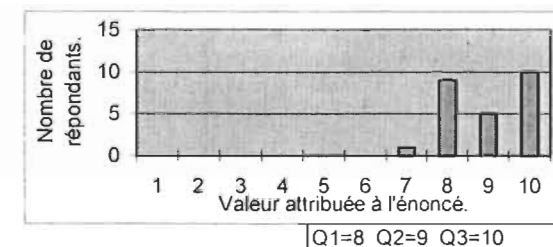
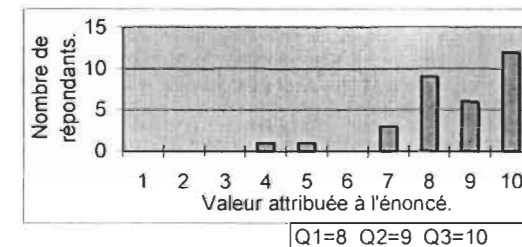
**Résultats du troisième  
questionnaire (n=25)**



60. Prêter une attention plus particulière à l'entretien de la piste d'hébergement et des terrains de camping.



61. Améliorer constamment la qualité de ses ressources physiques c'est-à-dire les infrastructures, les immobilisations et les équipements.

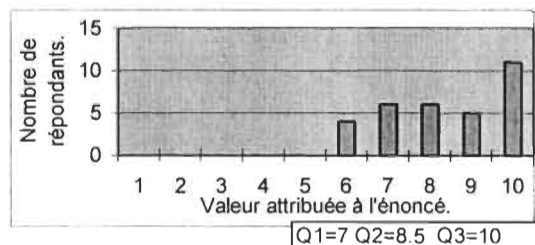


**Figure 3.4 Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement à la structure, équipements, et services (suite)**

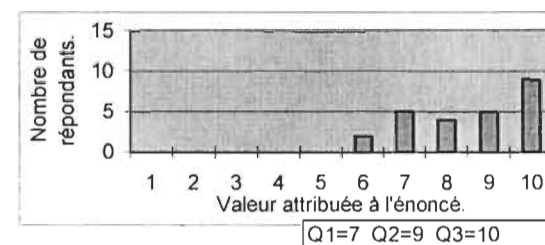
**Résultats du premier  
questionnaire (n=39)  
liste des énoncés**

62. Prévoir un environnement matériel et pédagogique de premier ordre.

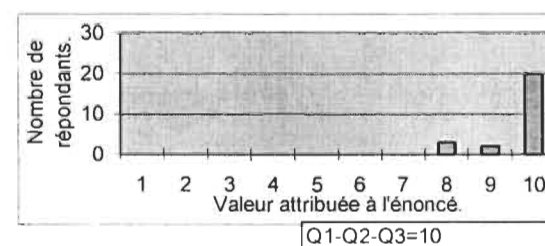
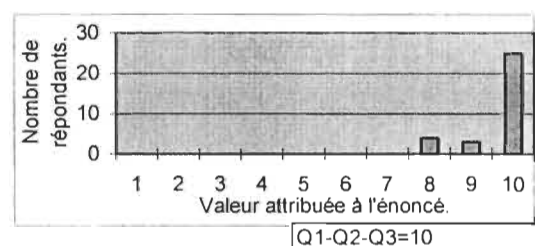
**Résultats du deuxième  
questionnaire (n=32)**



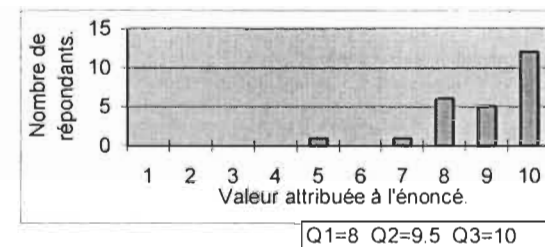
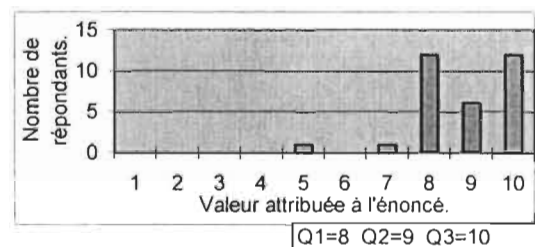
**Résultats du troisième  
questionnaire (n=25)**



63. Être prête à faire face à des situations d'urgence ou de crise.



64. Offrir des services médicaux pouvant répondre aux besoins physiques et psychologiques des enfants.



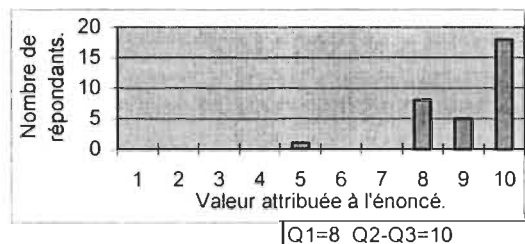
**Figure 3.4 Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement à la structure, équipements, et services (suite)**



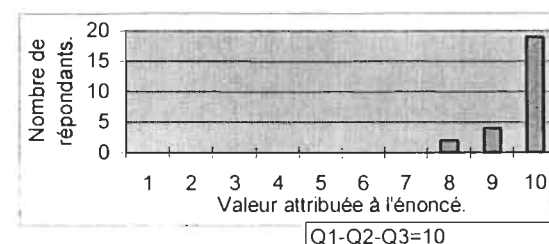
**Résultats du premier  
questionnaire (n=39)  
liste des énoncés**

65. Prévoir un service d'hébergement confortable, propre et adapté à la clientèle visée.

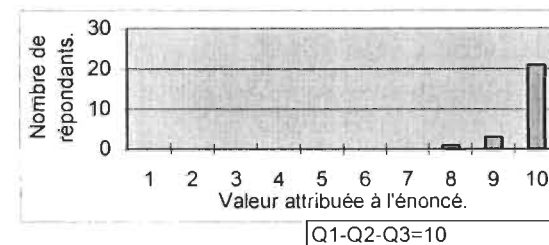
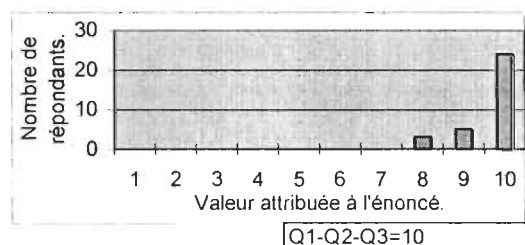
**Résultats du deuxième  
questionnaire (n=32)**



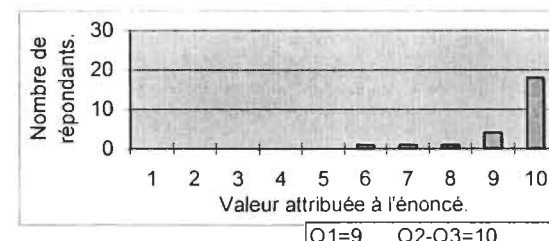
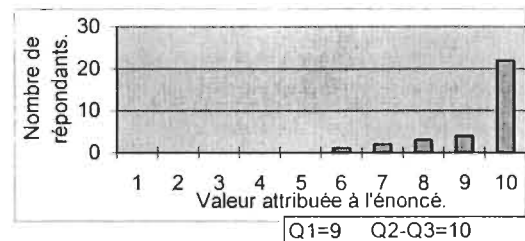
**Résultats du troisième  
questionnaire (n=25)**



66. Offrir un service alimentaire qui contient des menus équilibrés, sains pour la santé, de bonne qualité et en abondance servis dans des locaux appropriés.



67. Prévoir des aliments appropriés aux besoins de l'enfant qui a des allergies.

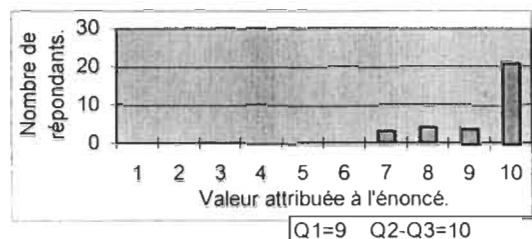


**Figure 3.4 Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement à la structure, équipements, et services (suite)**

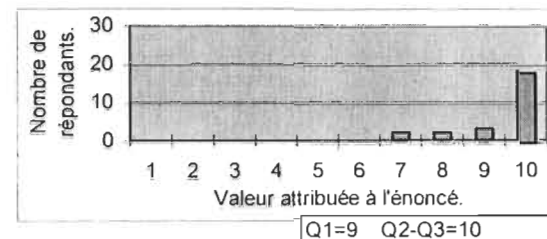
**Résultats du premier questionnaire (n=39)**  
**liste des énoncés**

68. Posséder des installations où les conditions d'hygiène sont irréprochables, en particulier en ce qui a trait aux toilettes.

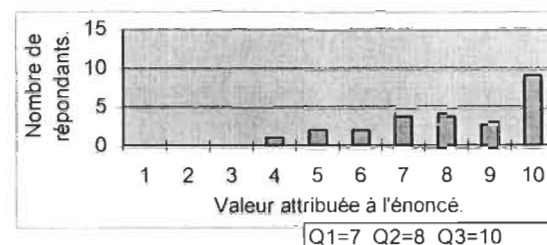
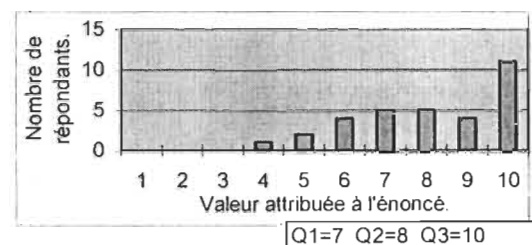
**Résultats du deuxième questionnaire (n=32)**



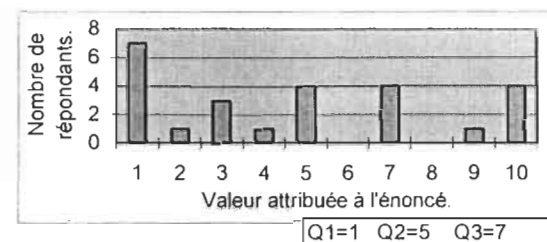
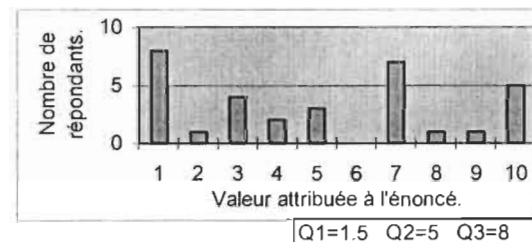
**Résultats du troisième questionnaire (n=25)**



69. Permettre aux enfants de prendre leur douche quotidiennement.



70. Limiter la taille d'un camp à un maximum de 200 lits.

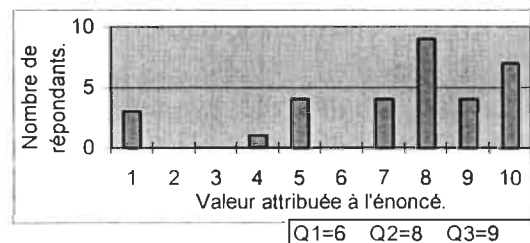


**Figure 3.4 Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement à la structure, équipements, et services (suite)**

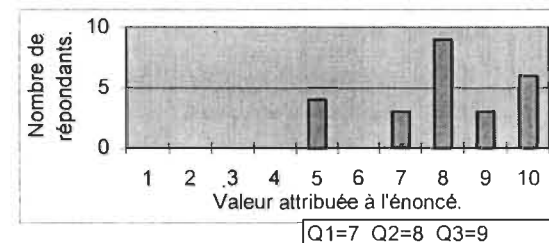
**Résultats du premier  
questionnaire (n=39)  
liste des énoncés**

71. S'assurer que l'établissement  
jouit d'une situation géographique  
avantageuse: proximité, qualité du  
site, localisation, etc.

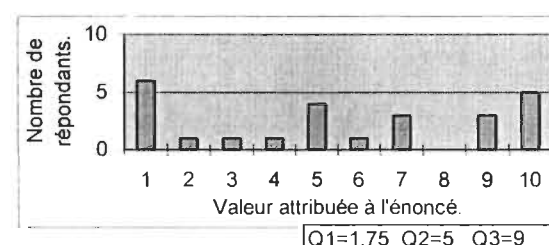
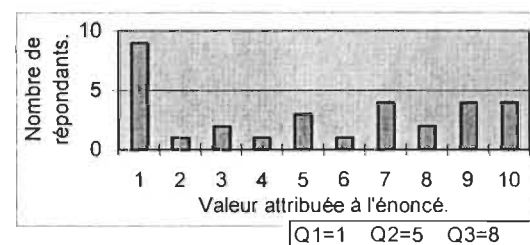
**Résultats du deuxième  
questionnaire (n=32)**



**Résultats du troisième  
questionnaire (n=25)**



72. Exister depuis plusieurs années.



**Figure 3.4 Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement à la structure, équipements, et services (suite)**

### 3.3.5 Résultats relatifs en fonction des programmes.

La figure 3.5 présente la distribution des résultats de la catégorie des programmes. Quinze énoncés sont ressortis après l'analyse de contenu de la première ronde de questionnaire. Aucun énoncé n'a atteint le consensus parfait à la deuxième ronde. Six énoncés ont reçu un très fort consensus, quatre énoncés, un fort consensus, un énoncé, un consensus moyen et quatre énoncés ont obtenu un consensus faible. La troisième ronde a eu comme effet d'augmenter le degré de consensus du groupe de répondants. Il n'y a qu'un seul énoncé qui s'est vu attribuer un consensus parfait. Neuf énoncés ont eu un très fort consensus, un énoncé a obtenu un fort consensus et trois énoncés, un consensus moyen. Seulement un énoncé a eu un consensus faible.

Lors de la troisième ronde, la distribution des énoncés du tableau D5, figurant à l'annexe D, a été différente quant à la catégorie des programmes. L'énoncé qui s'est vu attribuer un consensus parfait, ainsi que les neuf énoncés qui ont atteint un très fort consensus, ont tous été cotés très importants car leur médiane est plus grande que 7.5. L'énoncé qui a reçu un fort consensus a été coté moyennement important. Des trois énoncés qui ont obtenu un consensus moyen à la deuxième ronde, un seul énoncé a été coté moyennement important puisque sa médiane a une valeur de cinq. Les deux autres énoncés ont été cotés peu importants, récoltant une médiane de quatre.

L'énoncé qui a eu un consensus faible a été coté moyennement important et il a une médiane de cinq.

Le démarquage des camps, vu à travers leurs programmes, semble être un atout majeur quant à la quête de l'excellence. C'est sans doute la raison pour laquelle les camps sont si différents les uns des autres à travers le Québec. Plusieurs énoncés, cotés très importants, font mention de l'innovation, de la créativité et de la flexibilité dans les programmes. Par contre, dès que les énoncés font mention d'activités spécifiques, ils sont cotés moins importants et ils n'obtiennent pas de consensus de la part des directeurs. Les camps qui n'offrent pas les activités citées ne se sentent pas concernés même s'ils recherchent l'excellence. Par contre, ils se distinguent sûrement par des activités spécifiques qui les singularisent par rapport aux autres camps. L'excellence ne se reflète pas dans des activités particulières mais aussi dans la façon d'offrir ces activités. C'est l'approche originale qui semble faire la différence. Le facteur de la religion revient comme exemple dans cette catégorie. Ce domaine étant trop impliquant, les directeurs éprouvent de la difficulté à s'entendre sur ce sujet.

### **Critères d'excellence reliés aux programmes :**

#### A- Consensus parfait:

- Offrir des programmes de qualité.

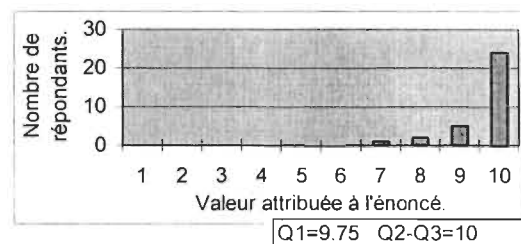
B- Très fort consensus:

- Faire preuve d'innovation dans ses programmes.
- Offrir dans sa programmation des activités qui sortent de l'ordinaire, c'est-à-dire très originales.
- Offrir des activités très variées ainsi que plusieurs spécialisations qui permettront au camp de se démarquer des autres camps.
- Favoriser, à travers le programme, l'esprit d'équipe afin que les jeunes apprennent à socialiser et à s'auto-discipliner, pour qu'ils deviennent plus autonomes.
- Mettre en place des programmes qui favorisent le développement de l'estime de soi.
- Demeurer flexible dans son offre de programmes afin de s'adapter aux besoins de sa clientèle.
- Offrir à travers sa programmation, de l'animation avec des thématiques qui feront appel à l'imaginaire et la créativité des enfants: le merveilleux devrait être présent dès l'arrivée de l'enfant jusqu'à son départ.
- Prévoir du personnel assigné à la programmation afin de préparer à l'avance les journées, peu importe la température.
- Offrir une programmation fondée sur des valeurs et des principes reliés à l'éducation, le leadership, l'écologie et l'environnement.

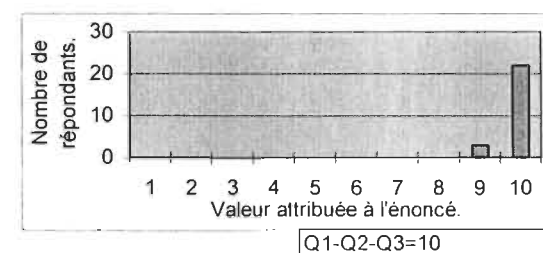
Les critères d'excellence reliés au savoir-faire réfèrent vraiment à l'innovation, l'originalité, la variété, la créativité et la flexibilité. Ce sont des concepts qui reviennent à nouveau mais cette fois-ci dans la catégorie des programmes. La philosophie du management en matière d'excellence réfère directement au concept d'innovation. C'est donc dire que les directeurs de camp ont vraiment misé juste dans leurs propos.

**Résultats du premier  
questionnaire (n=39)  
liste des énoncés**

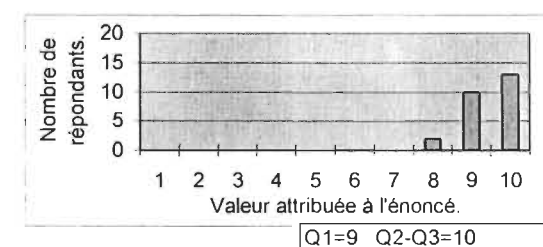
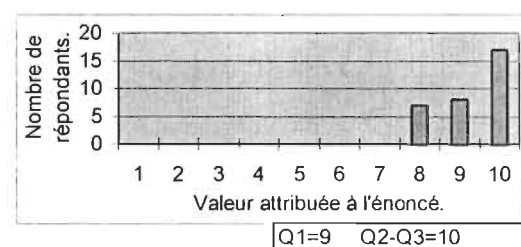
73. Offrir des programmes de qualité.



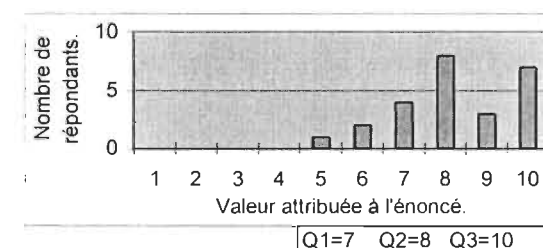
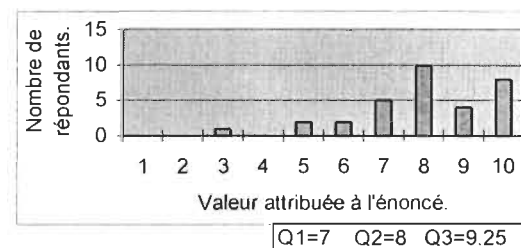
**Résultats du troisième  
questionnaire (n=25)**



74. Faire preuve d'innovation dans  
ses programmes.



75. Offrir dans sa programmation des  
activités qui sortent de l'ordinaire,  
c'est-à-dire très originales.



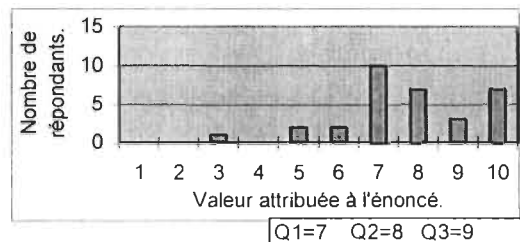
**Figure 3.5 Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement aux programmes**



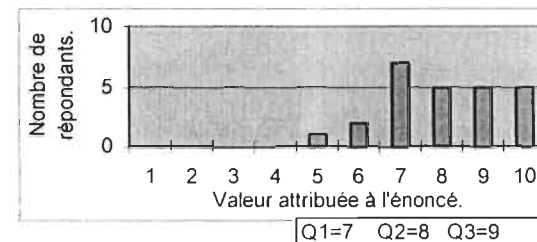
### Résultats du premier questionnaire (n=39)

#### liste des énoncés

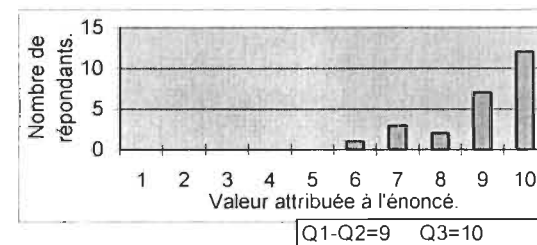
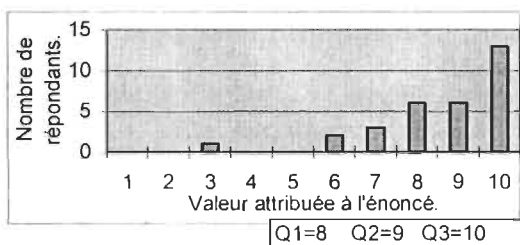
76. Offrir des activités très variées ainsi que plusieurs spécialisations qui lui permettront de se démarquer des autres camps.



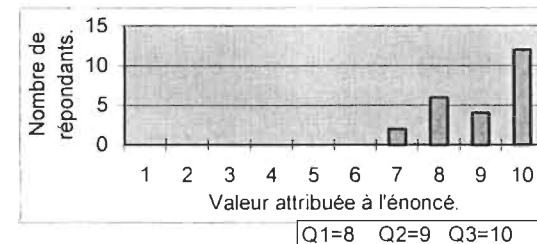
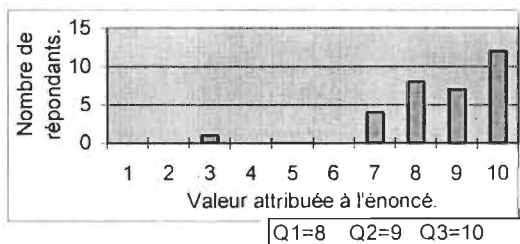
### Résultats du troisième questionnaire (n=25)



77. Favoriser, à travers le programme, l'esprit d'équipe afin que les jeunes apprennent à socialiser et à s'auto-discipliner, pour qu'ils deviennent plus autonomes.



78. Mettre en place des programmes qui favorisent le développement de l'estime de soi.

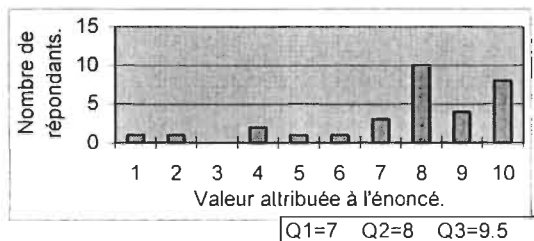


**Figure 3.5 Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement aux programmes (suite)**

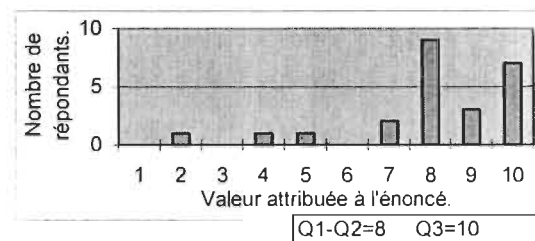
### Résultats du premier questionnaire (n=39)

#### liste des énoncés

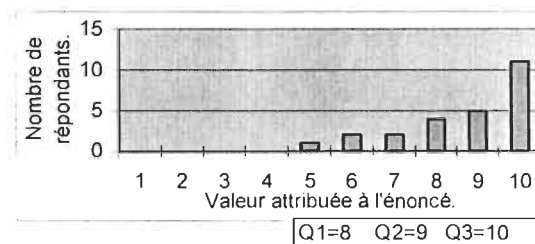
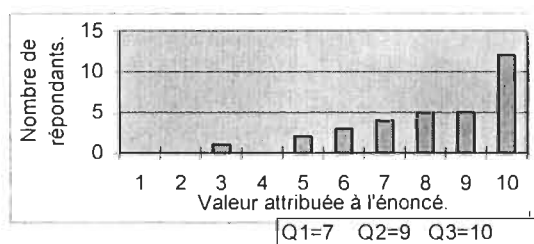
79. Demeurer flexible dans son offre de programmes afin de s'adapter aux besoins de sa clientèle.



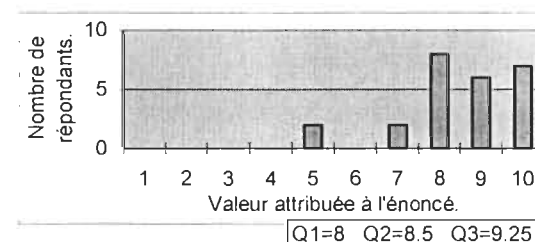
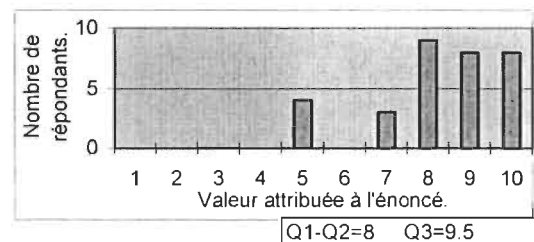
### Résultats du troisième questionnaire (n=25)



80. Offrir à travers sa programmation, de l'animation avec des thématiques qui feront appel à l'imaginaire et la créativité des enfants: le merveilleux devrait être présent dès l'arrivée de l'enfant jusqu'à son départ.



81. Prévoir du personnel assigné à la programmation afin de préparer à l'avance les journées, quelque soit la température.



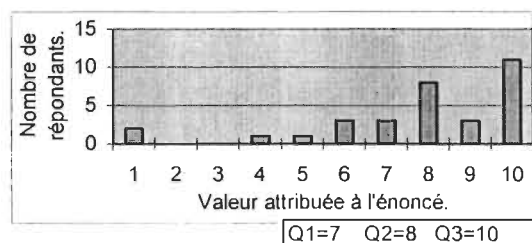
**Figure 3.5 Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement aux programmes (suite)**

### Résultats du premier questionnaire (n=39)

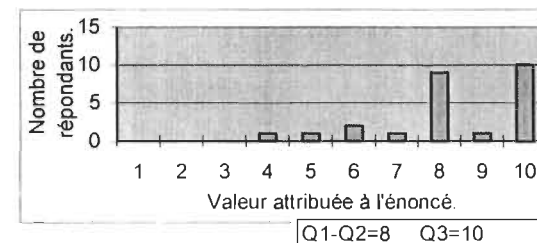
#### liste des énoncés

82. Offrir une programmation fondée sur des valeurs et des principes reliés à l'éducation, le leadership, l'écologie et l'environnement.

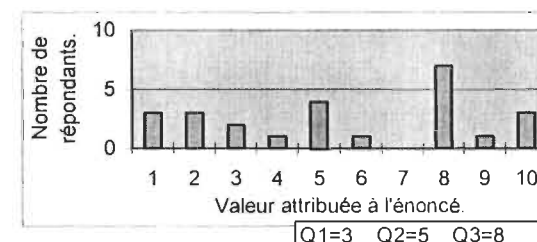
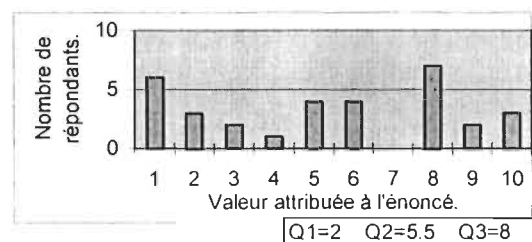
### Résultats du deuxième questionnaire (n=32)



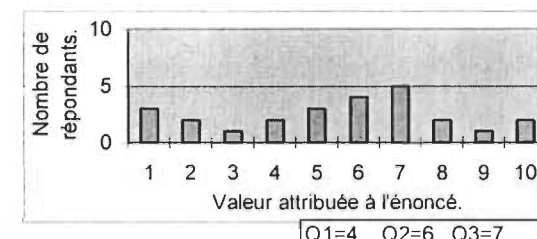
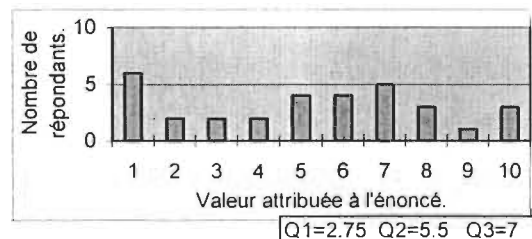
### Résultats du troisième questionnaire (n=25)



83. Incorporer dans sa programmation des activités spirituelles afin de développer une croissance intérieure chez les jeunes (ex: pastorale).



84. Offrir de la nouveauté dans les sports nautiques afin d'attirer plus de clientèle.

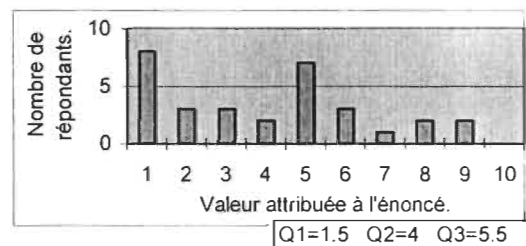


**Figure 3.5 Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement aux programmes (suite)**

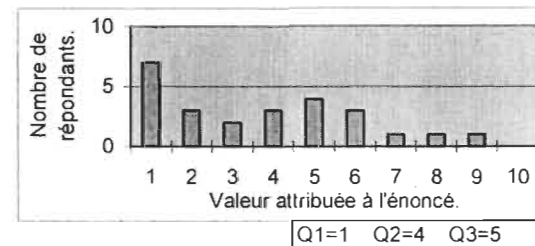
### Résultats du premier questionnaire (n=39)

#### liste des énoncés

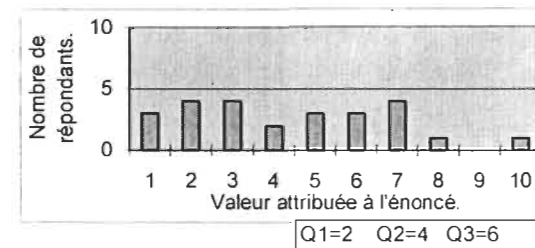
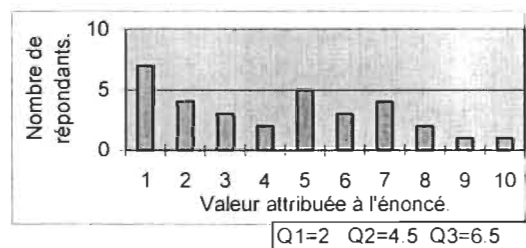
85. Permettre aux enfants d'apprendre une nouvelle langue.



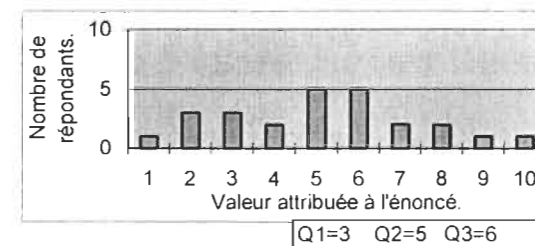
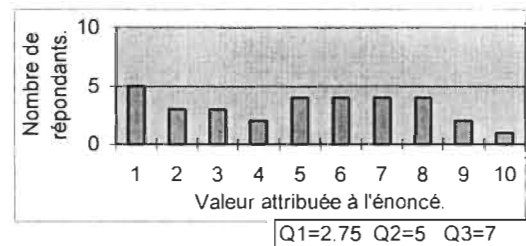
### Résultats du troisième questionnaire (n=25)



86. Inclure dans sa programmation du théâtre interactif.



87. Faire appel, dans sa programmation, à la dimension historique des lieux.



**Figure 3.5 Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement aux programmes (suite)**

### 3.3.6 Résultats relatifs en fonction des valeurs.

La figure 3.6 présente les énoncés qui concernent les valeurs de l'organisation. Neuf énoncés sont ressortis après l'analyse de contenu du premier questionnaire. Aucun énoncé ne s'est mérité un consensus parfait à la deuxième ronde. Par contre, il y a cinq énoncés qui se sont vu attribuer un très fort consensus. Un énoncé a eu un fort consensus et l'autre, un consensus moyen. Deux énoncés ont reçu un consensus faible. À la troisième ronde, six énoncés ont eu un très fort consensus et de ces six énoncés, cinq avaient atteint un très fort consensus à la deuxième ronde également. L'énoncé qui a obtenu un fort consensus à la deuxième ronde a aussi mérité un fort consensus à la troisième ronde. Deux énoncés ont obtenu un consensus moyen.

Quant au degré d'importance des énoncés, ils ont tous été cotés très importants par les directeurs de camp, leur médiane étant plus grande que 7.5 . Le tableau D6 inscrit à l'annexe D, résume l'emplacement des énoncés selon le degré de consensus obtenu et l'importance accordée par les directeurs de camp.

#### **Critères d'excellence reliés aux valeurs :**

##### A-Consensus parfait:

Aucun

B-Très fort consensus:

- S'assurer de clairement définir la mission et les valeurs que la direction poursuit afin de les intégrer à tous les paliers de l'organisation.
- Favoriser l'émergence d'un esprit d'équipe dans l'organisation afin que celui-ci se reflète chez l'enfant.
- Favoriser le développement intégral des enfants.
- S'ouvrir davantage à des organismes de soutien et à la communauté afin de pouvoir faire des fusions, du partenariat et échanger des produits et services.
- Promouvoir la mission du camp auprès de son personnel et de ses clients.
- S'assurer que les objectifs du camp sont en relation avec les normes de l'A.C.Q.

Les critères d'excellence reliés aux valeurs réfèrent au fait qu'il est important, pour la direction d'un camp, de connaître sa mission et d'avoir des valeurs qui lui sont propre. Il est d'autant plus important de diffuser la mission auprès du personnel et de la clientèle afin que les politiques de l'organisation correspondent à la philosophie d'intervention du camp. Pour Peters et Waterman (1983, pp.278-289), il est très important qu'une organisation définisse son propre système de valeurs. En fait, les deux auteurs suggèrent de déterminer ce qui défend une entreprise et ce qui donne le

plus de fierté à chacun. Dans leur livre, *Le prix de l'excellence*, Peters et Waterman réfèrent à Thomas Watson fils, qui a écrit un livre entièrement consacré aux valeurs.

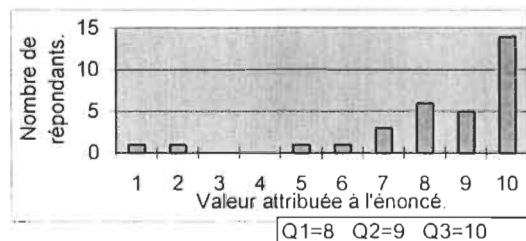
Selon lui,

afin de survivre et de réussir, une entreprise, quelle qu'elle soit, doit d'abord posséder un ensemble de valeurs saines sur lequel elle fonde toutes ses politiques et ses actions. Ensuite, elle doit veiller au respect fidèle de ses croyances. Et enfin, je crois que si une entreprise veut faire face au défi que représente la constante évolution du monde, elle doit être préparée à tout modifier en elle, tout, sauf ces croyances. (Thomas Watson fils dans le Prix de l'excellence, Peters et Waterman, 1983, p.279)

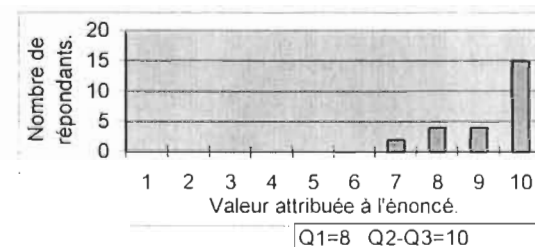
**Résultats du premier  
questionnaire (n=39)  
liste des énoncés**

88. S'assurer de clairement définir la mission et les valeurs qu'elle poursuit afin de les intégrer à tous les paliers de l'organisation.

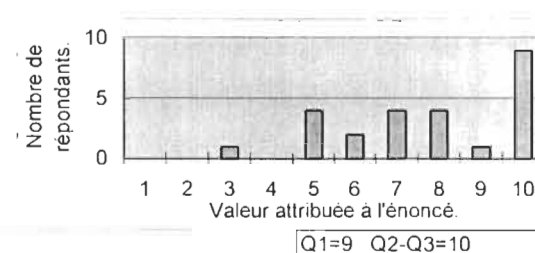
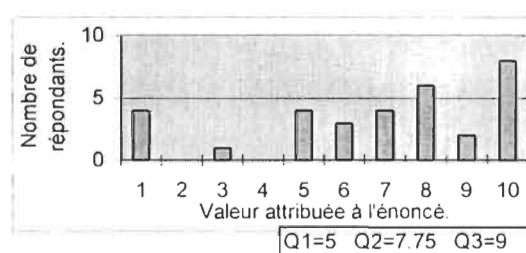
**Résultats du deuxième  
questionnaire (n=32)**



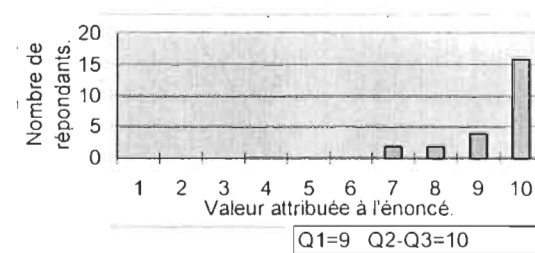
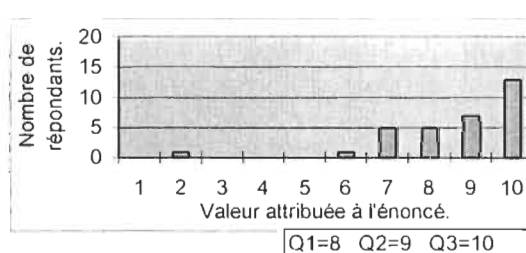
**Résultats du troisième  
questionnaire (n=25)**



89. Continuer de favoriser les clientèles défavorisées et handicapées.



90. Favoriser l'émergence d'un esprit d'équipe dans l'organisation afin que celui-ci se reflète chez les enfants.



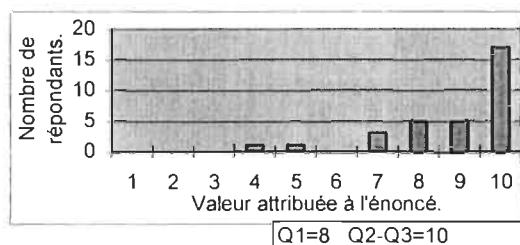
**Figure 3.6 Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement aux valeurs**



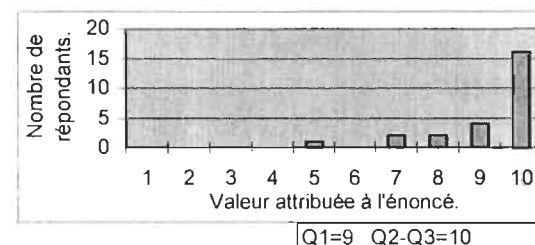
**Résultats du premier  
questionnaire (n=39)  
liste des énoncés**

91. Favoriser le développement intégral des enfants.

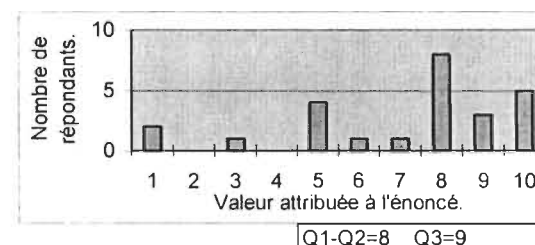
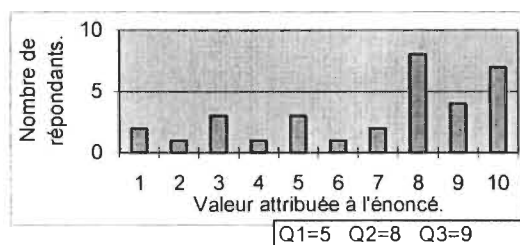
**Résultats du deuxième  
questionnaire (n=32)**



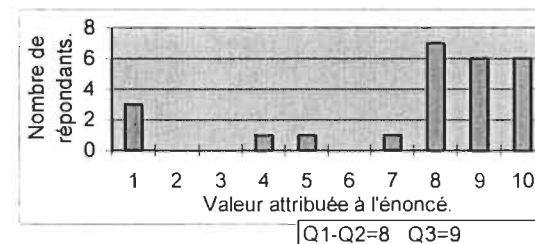
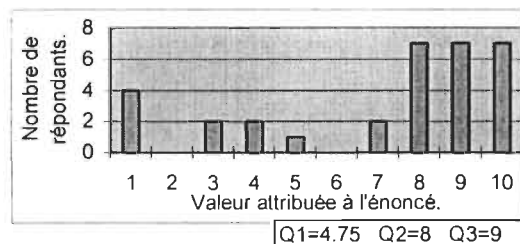
**Résultats du troisième  
questionnaire (n=25)**



92. Créer des liens de complémentarité et effectuer des échanges de services avec d'autres camps partageant les mêmes valeurs.



93. S'ouvrir davantage à des organismes de soutien et à la communauté afin de pouvoir faire des fusions, du partenariat et échanger des produits et services.



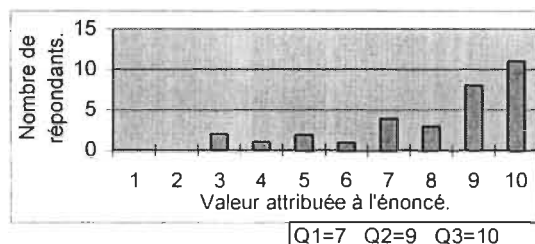
**Figure 3.6 Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement aux valeurs (suite)**

### Résultats du premier questionnaire (n=39)

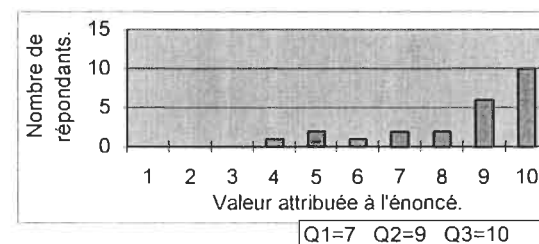
#### liste des énoncés

94. Trouver des moyens pour diminuer l'esprit de compétition au profit de la valorisation de chaque individu.

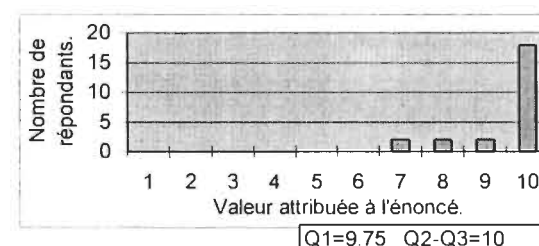
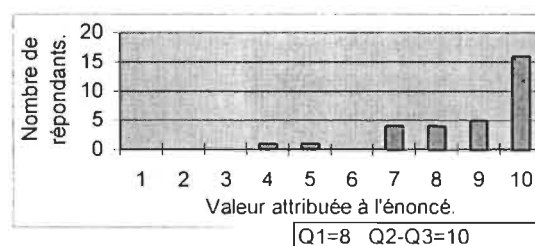
### Résultats du deuxième questionnaire (n=32)



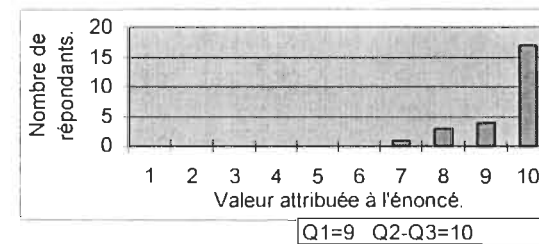
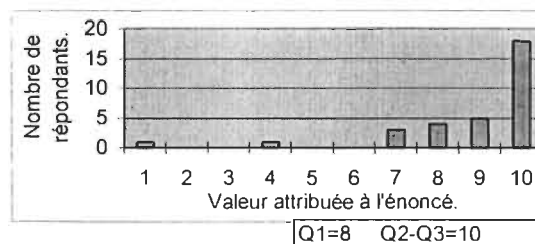
### Résultats du troisième questionnaire (n=25)



95. Promouvoir la mission du camp auprès de son personnel et de ses clients.



96. S'assurer que les objectifs du camp sont en relation avec les normes de l'A.C.Q.



**Figure 3.6 Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement aux valeurs (suite)**

### 3.3.7 Résultats relatifs en fonction du système social.

La figure 3.7 présente les résultats qui concernent le système social de l'organisation. Sept énoncés sont ressortis de l'analyse de contenu de la première ronde. À la deuxième ronde de la méthode Delphi, deux énoncés sont ressortis puisqu'ils se sont vu attribuer un consensus parfait de la part des directeurs. Deux autres énoncés ont obtenu un très fort consensus. Un énoncé a émergé avec un fort consensus tandis qu'un autre s'est vu attribuer avec un moyen consensus. Un seul énoncé s'est mérité un consensus faible de la part des directeurs de camp. La troisième ronde a eu pour effet d'augmenter les consensus de la catégorie du système social. En fait, les deux mêmes énoncés qui se sont vu attribuer un consensus parfait à la deuxième ronde ont conservé leur avance à la troisième ronde. Par contre, le nombre de consensus très forts est passé de 2 à 3 et celui des consensus forts est passé de 1 à 2 à la troisième ronde.

Quant à l'importance attribuée à ces énoncés, ceux-ci ont presque tous été cotés très importants. Six énoncés sur sept ont une médiane plus élevée que 7.5 et un seul énoncé a une médiane de 7, ce qui le classe dans les énoncés moyennement importants. Le tableau D7, à l'annexe D, illustre très bien cette analyse.

### **Critères d'excellence reliés au système social :**

#### A- Consensus parfait:

- Respecter les normes de l'A.C.Q.
  
- S'assurer de respecter les lois gouvernementales.

#### B-Très fort consensus:

- Mettre en place les modes de fonctionnement par écrit afin d'uniformiser les différentes opérations.
  
- S'adapter aux besoins du marché scolaire.
  
- Communiquer davantage avec l'A.C.Q. afin qu'il y ait une meilleure concertation entre cette association et ses membres.

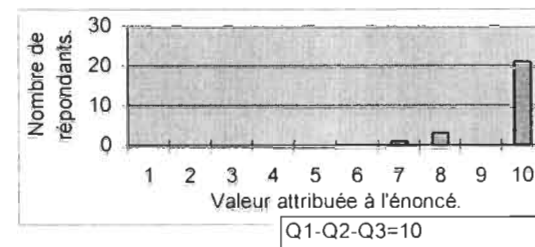
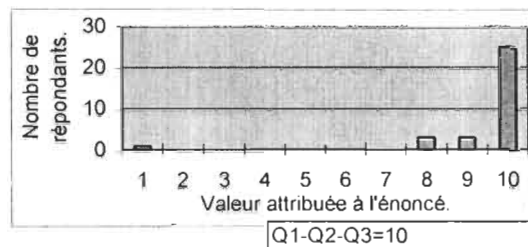
Enfin, les critères d'excellence qui sont reliés au système social proposent de respecter le système législatif déjà en place au gouvernement et à l'Association des camps du Québec. Les directeurs proposent de meilleures communications entre les structures existantes et les directions des camps de vacances du Québec.

**Résultats du premier  
questionnaire (n=39)  
liste des énoncés**

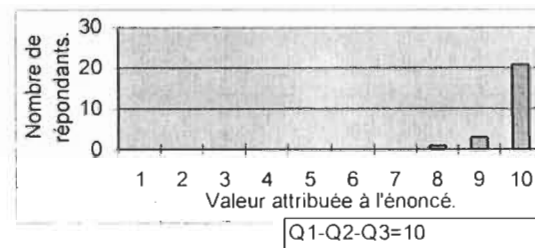
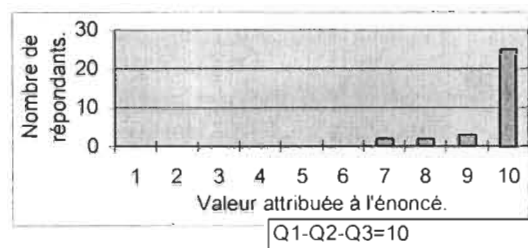
97. Respecter les normes de  
l'A.C.Q.

**Résultats du deuxième  
questionnaire (n=32)**

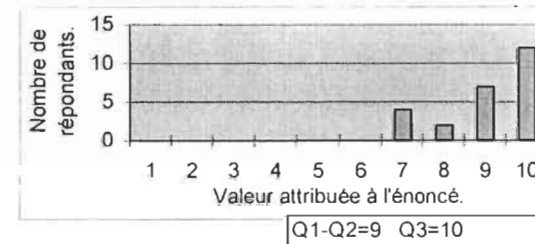
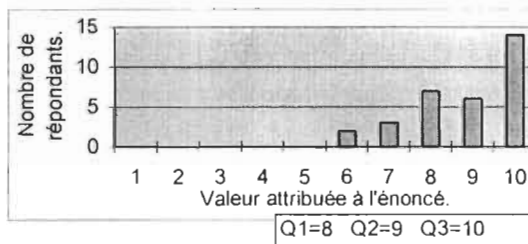
**Résultats du troisième  
questionnaire (n=25)**



98. S'assurer de respecter les lois  
gouvernementales.



99. Mettre en place les modes de  
fonctionnement par écrit afin d'uni-  
formiser les différentes opérations.

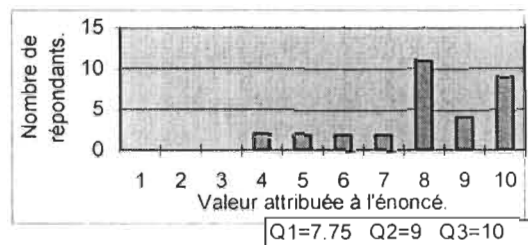


**Figure 3.7 Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement au système social**

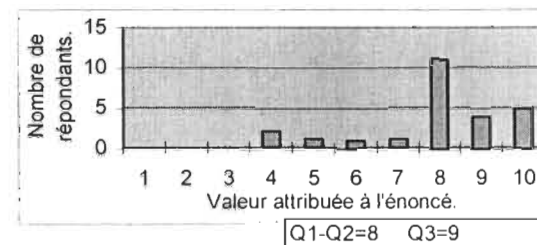
**Résultats du premier  
questionnaire (n=39)  
liste des énoncés**

100. S'adapter aux besoins du  
marché scolaire.

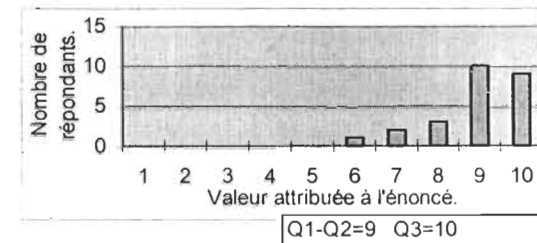
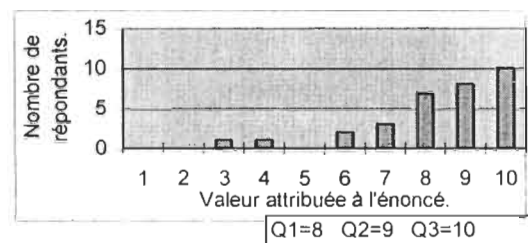
**Résultats du deuxième  
questionnaire (n=32)**



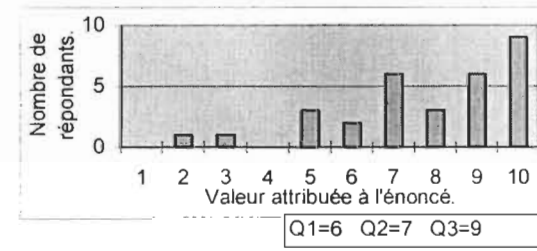
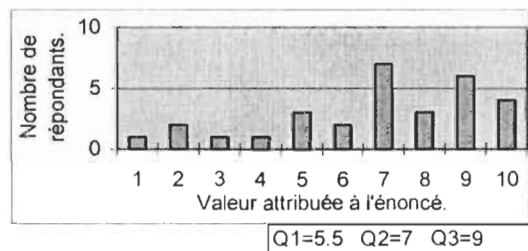
**Résultats du troisième  
questionnaire (n=25)**



101. Communiquer davantage avec  
l'A.C.Q. afin qu'il y ait une meilleure  
concertation entre cette association  
et ses membres.



102. Adopter des normes plus sévères  
que celles proposées par l'A.C.Q. afin  
d'égaliser les normes des autres  
provinces.



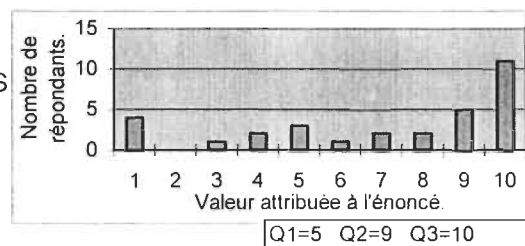
**Figure 3.7 Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement au système social (suite)**

### Résultats du premier questionnaire (n=39)

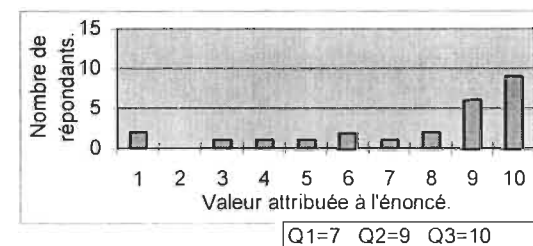
#### liste des énoncés

103. Demander à l'A.C.Q. pour faire des représentations auprès du gouvernement afin d'obliger TOUS LES CAMPS à respecter les normes de l'A.C.Q.

### Résultats du deuxième questionnaire (n=32)



### Résultats du troisième questionnaire (n=25)



**Figure 3.7 Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années relativement au système social (suite)**

### 3.3.8 Observations générales.

Il est intéressant de remarquer que les énoncés suggérés par les directeurs de camps rejoignent directement les concepts d'excellence en management.

Peters et Austin (1985, pp.127-138) placent l'importance du client ainsi que l'innovation au premier plan dans la quête de l'excellence. Pour eux, ces deux concepts sont primordiaux pour qu'une entreprise excelle dans son domaine. Les énoncés des directeurs de camps répondent à cette tendance. Tous les énoncés faisant partie de la catégorie des besoins de la clientèle affirment qu'il faut accorder un soin exceptionnel au client. Il y a tout de même 16 énoncés recueillis après l'analyse des données de la première ronde de questions dans cette catégorie. Ce résultat démontre que l'approche globale du client est importante quant à la quête de l'excellence dans le milieu des camps. La catégorie des programmes contient plusieurs énoncés qui proposent l'innovation, l'originalité et les spécialisations. Les camps doivent absolument se démarquer les uns des autres et pour cela, l'innovation semble la clé du succès.

Quant à l'approche de Crosby (1986, pp.69-76) dans le concept de l'excellence, il décrit celui-ci comme une conformité aux exigences ou un dépassement de ces



conformités. Les énoncés des directeurs de camps reflètent très souvent les normes de l'Association des camps du Québec et vont même, à quelques reprises, au-delà de ces normes. Par exemple, dans la catégorie du personnel, un énoncé propose de maintenir au moins le ratio d'un moniteur pour huit enfants au camp. Cet énoncé correspond à une des normes de l'A.C.Q. Tandis qu'un autre énoncé propose d'augmenter le ratio moniteur / enfant au-dessus de la norme qui est d'un moniteur pour huit enfants. Cet énoncé va au-delà des normes de l'A.C.Q.

Plusieurs auteurs en management traitent du personnel dans la quête de l'excellence. Ceux-ci s'entendent sur le fait qu'une entreprise ou organisation doit avoir un personnel compétent, flexible et responsable. De plus, celui-ci doit participer à la quête de l'excellence et y être sensibilisé. C'est exactement ce que les énoncés de la catégorie du personnel proposent. Ces énoncés touchent plusieurs aspects concernant le personnel. Ils touchent l'engagement, la formation et enfin l'évaluation.

Les énoncés recueillis rejoignent donc directement le mouvement de pensée du management concernant l'excellence. Comme il est étonnant de le constater, les critères d'excellence des directeurs de camps de vacances du Québec correspondent directement à la philosophie du management en matière d'excellence et rejoignent directement la pensée de Thomas Peters (1988) et des autres auteurs qui ont travaillé avec lui tels que Robert Waterman (1983) et Nancy Austin (1985). La preuve en est

que Peters considèrent huit attributs qui caractérisent le mieux ce qui distingue les meilleures entreprises innovatrices. Ces attributs résument par le fait même, l'essence même de cette recherche.

Les meilleures entreprises innovatrices:

- 1- Elles ont le parti pris de l'action.
  - 2- Elles restent à l'écoute du client.
  - 3- Elles favorisent l'autonomie et l'esprit novateur.
  - 4- Elles assoient la productivité sur la motivation du personnel.
  - 5- Elles se mobilisent autour d'une valeur clé.
  - 6- Elle s'en tiennent à ce qu'elles savent faire.
  - 7- Elles préservent une structure simple et légère.
  - 8- Elles allient souplesse et rigueur.
- (Peters et Waterman, 1983, p.35)

En plus de correspondre exactement aux définitions de l'excellence en management, les énoncés qui ont été proposés pour chaque catégorie du modèle de l'organisation, c'est-à-dire: la structure, le système, le style, le personnel, le savoir-faire, la stratégie et les valeurs partagées, rejoignent la théorie de McKinsey qui considérerait ces sept clés comme étant interdépendantes et nécessaires à l'atteinte de l'excellence.

Des critères d'excellence sont aussi ressortis dans chaque catégorie. Tous les énoncés des directeurs de camps sont interdépendants et doivent être en relation les uns avec les autres. Le camp doit tout d'abord posséder une structure, des équipements et

offrir des services. Une fois mis en place, l'organisation respectant les valeurs pré-établies, peut offrir des services à sa clientèle en lui proposant des programmes. Enfin, cette organisation doit être administrée et régie par un personnel compétent. S'il fallait enlever l'une de ces clés de l'organisation, celle-ci ne pourrait se développer et par le fait même, ne pourrait exceller dans son milieu. C'est pour cette raison que les directeurs de camps ont proposé des critères d'excellence dans chacune des catégories touchant l'organisation telle qu'elle devrait exister dans un camp de vacances.

Il est intéressant de remarquer que plus la catégorie réfère à des éléments facilement mesurables sur le terrain, plus il y a d'énoncés qui ont été proposés. En effet, il est beaucoup plus facile d'évaluer la structure, les équipements et les services d'un camp que les valeurs établies et le système social.

Par contre, un autre phénomène ressort de cette étude et il a trait au niveau des consensus et des cotes attribuées par les directeurs de camps. Les directeurs s'entendent sur les grands principes mais non sur les détails et les précisions apportées à ces principes-là, surtout lorsqu'ils se sentent impliqués personnellement. Lorsqu'un énoncé implique des ressources humaines dans l'organisation, les directeurs nuancent davantage l'importance de cet énoncé. Par contre, quand des

énoncés impliquent des ressources externes tels que les équipements et les services, les directeurs s'entendent davantage sur l'importance de ces énoncés.

La preuve en est que c'est la catégorie de la structure, des équipements et des services qui a le plus grand nombre d'énoncés ayant été retenus comme critères d'excellence, c'est-à-dire 16 critères d'excellence. La catégorie du personnel et celle du style de gestion suivent avec 13 critères d'excellence chacune. Dans la catégorie des besoins de la clientèle, il y a 11 énoncés qui ont été retenus comme critères d'excellence et il y en a 10 dans la catégorie du savoir-faire. Suivent derrière, la catégorie des valeurs qui a retenu six énoncés comme critères d'excellence et enfin le système social qui a retenu cinq énoncés.

En relisant les énoncés qui sont ressortis comme critères d'excellence, la première constatation qui semble évidente, c'est que les énoncés proposés par les directeurs de camps et retenus comme critères d'excellence, énumèrent les grands principes de l'organisation mais ne précisent pas comment appliquer ces principes. La plupart des énoncés considérés comme critères d'excellence devront être précisés car ils ne pourront servir dans l'évaluation d'un camp.

Puisque plusieurs critères d'excellence font directement référence aux normes de l'Association des camps du Québec, il est intéressant de rechercher celles dont il s'agit

et surtout de pousser l'audace jusqu'à aller voir si les autres critères qui vont au-delà des normes de l'Association des Camps du Québec, se retrouvent dans le cahier d'accréditation de l'American Camping Association.

L'analyse de cette comparaison permet de faire ressortir les liens et les différences qui existent entre les critères d'excellence et les normes d'accréditation. Première constatation, ce qui ressort le plus de cette comparaison, c'est que la majorité des énoncés de la catégorie du personnel ainsi que celle de la structure, des équipements et des services correspond directement aux normes de l'A.C.Q et de l'A.C.A. Il n'en est pas de même pour les énoncés des autres catégories. Les deux associations ne se sont pas permis de normaliser la façon de répondre aux besoins de la clientèle et la façon de gérer l'administration, les programmes, les valeurs et le système social relié au camp, sauf au point de vue de la sécurité. La raison même des normes d'accréditation de l'A.C.Q et de l'A.C.A veut qu'elles aient été mises en place afin d'assurer la sécurité à tous les niveaux de l'organisation.

Également, les énoncés qui reflètent exactement une norme de l'A.C.A, reflètent aussi la même norme de la part de l'A.C.Q. Il est à noter que la plupart des normes de l'A.C.Q se retrouvent dans le cahier des normes d'accréditation de l'A.C.A. L'énorme différence se situe dans le fait que l'A.C.A. administre des normes qui au Québec sont régies par des lois gouvernementales. De plus, l'A.C.A a développé un

système de normalisation pour toutes les activités à risque sur le terrain comme l'équitation, la baignade, les randonnées pédestres, la piste d'hébertisme, etc. C'est pour cette raison que les normes d'accréditation sont beaucoup plus complètes. Malgré la différence de normes entre les deux associations, l'A.C.A ne rejoint pas plus d'énoncés proposés par les directeurs de camps que l'A.C.Q.

Il est évident que les normes ne se situent pas au même niveau que les critères d'excellence proposés par les directeurs de camps. Les normes servent à mesurer les relations sur le terrain afin d'assurer la protection morale et physique des clientèles utilisant les services des camps. Si une législation existe pour mesurer ces paramètres, les normes réfèrent à la loi. Le but des normes d'accréditation de l'A.C.Q et de l'A.C.A est d'assurer un minimum de qualité. Ce n'est pas l'objectif de l'A.C.Q d'offrir des critères de performance. Tandis que les critères d'excellence, eux, vont au-delà de ces normes. C'est pour cette raison que l'on en retrouve dans les sept catégories de l'organisation. C'est aussi pour cette raison que plusieurs critères demeurent subjectifs et difficiles à mesurer sur le terrain.

## SYNTHÈSE ET CONCLUSION

Cette étude avait pour objectif d'identifier les critères d'excellence auxquels les camps de vacances résidents du Québec doivent répondre afin de performer dans leur milieu d'ici les 10 prochaines années. Ce sujet est original en soi puisqu'il y a très peu d'études qui ont été produites dans ce domaine en regard des camps de vacances au Québec.

Le modèle d'organisation de McKinsey dans le domaine du management a servi de modèle de base dans cette étude. En fait, la recherche des critères d'excellence s'est appuyée sur les sept catégories de ce modèle, c'est-à-dire: le personnel, les besoins de la clientèle, le style de gestion, la structure, les équipements et les services, les programmes, les valeurs et le système social.

Afin de faciliter la recherche de ces critères d'excellence, la méthode Delphi a été privilégiée. Il s'agit d'une méthode qui a permis la consultation d'un groupe d'experts sans que ceux-ci aient à se rencontrer. Cette méthode avait pour but de dégager un consensus de la part du groupe de répondants consultés, à propos d'une question pour laquelle il n'existe pas de réponse absolue. Elle s'est effectuée en plusieurs rondes de questionnaires, elle a assuré l'anonymat dans l'échange de

l'information et surtout, elle a permis de se positionner face à l'évolution d'un phénomène en essayant de prévoir certaines tendances futures.

Le groupe d'experts était constitué de directeurs de camps résidents accrédités par l'Association des camps du Québec. Les 109 directeurs de camps résidents accrédités par l'A.C.Q. ont été invités à participer à l'étude. La méthode Delphi, dans ce cas-ci, s'est effectuée en trois rondes de questionnaires. La première ronde de questionnaires a permis de dégager 205 énoncés. Une analyse de contenu a diminué ce nombre à 103 énoncés, ce qui a aidé à l'interprétation des résultats. Les énoncés ont été répartis selon les sept catégories du modèle de McKinsey, citées précédemment. Trente-neuf directeurs de camps ont participé à la première ronde de questionnaires sur les 109 interpellés.

La deuxième ronde de questionnaires a permis aux 39 directeurs de camps consultés de coter les énoncés sur une échelle de 1 à 10 (1 étant moins important et 10 étant très important). Cette façon de coter avait pour but de faire ressortir les énoncés considérés les plus importants. Trente-deux directeurs de camps ont répondu à cette deuxième ronde de questionnaires. Les quartiles et la médiane ont été calculés pour chacun des 103 énoncés inventoriés dans ce deuxième questionnaire. Il est à noter que, déjà à cette deuxième ronde, il se dégagait un fort consensus de la part des directeurs de camps.



À la troisième ronde de questionnaires, vingt-cinq des trente-deux directeurs de camps interpellés ont répondu à l'invitation. Cette troisième ronde a permis aux directeurs de camps de se comparer au reste du groupe et de réviser leur jugement. Encore une fois, les quartiles et la médiane ont été calculés pour chacun des 103 énoncés. Dans le cas où les énoncés avaient obtenu un consensus élevé à la deuxième ronde, la troisième ronde de la méthode Delphi a eu comme effet d'augmenter davantage le consensus du groupe.

Cette étude comporte certaines limites, dont l'échantillonnage. Les auteurs s'entendent mal sur le nombre d'experts qu'il faut questionner lors de l'administration de la méthode Delphi afin d'obtenir des résultats significatifs. Mayers et Ouellet parlent de 5 à 15 personnes, Bordeleau de 10 à 30 experts et Rousseau va même jusqu'à écrire que le nombre d'experts peut varier de 6 à des milliers. Dans cette étude, 39 experts ont répondu à la première ronde de questions, 32 à la deuxième et 25 à la troisième. Il y a eu une rétention du nombre de répondants entre les trois rondes de la méthode Delphi. Cette rétention a pu avoir de l'influence sur les résultats. Par contre, puisqu'il y avait déjà un fort consensus à la deuxième ronde, le chercheur-intervenant a considéré que les résultats étaient représentatifs de ce que pensent les directeurs de camps de vacances du Québec.

L'analyse des résultats comporte certaines limites. Lors de la compilation de la première ronde de questionnaires, le chercheur-intervenant a dû reformuler certains énoncés afin de réduire le nombre de 205 à 103. Il a pu introduire certains biais lors de la formulation des 103 énoncés. Par contre, les autres rondes de la méthode Delphi ont fait en sorte que les directeurs ont pris position face à ces énoncés. Si, par erreur, un énoncé n'avait pas été reformulé par le chercheur-intervenant dans le même sens qu'il avait été formulé par le directeur de camp, celui-ci pouvait le modifier ou l'éliminer en le cotant faiblement. Comme les directeurs de camps devaient faire ressortir les énoncés les plus importants par un consensus de groupe, si certains énoncés n'ont pas été reformulés correctement, ils auront été éliminés en tant que critères d'excellence de par leur faible cote à la deuxième et troisième ronde de questionnaires.

La dernière limite et non la moindre de cette étude, c'est qu'il est très difficile de prévoir ce que les camps devront affronter comme défis dans les dix prochaines années. Certains événements contextuels, comme une récession économique, peuvent influencer totalement l'approche des camps de vacances au Québec, d'ici les dix prochaines années. Par contre, puisque l'excellence, thème dominant de cette recherche, peut s'adapter à tous les contextes auxquels les camps devront se mesurer au cours de leur existence, ce concept primordial restera un sujet fort intéressant à développer dans les années à venir.

La méthode Delphi s'est avérée très efficace dans la recherche d'indicateurs pouvant évaluer la performance dans le milieu des camps de vacances au Québec. Cette méthode a permis de dégager 74 critères d'excellence à travers les 103 énoncés qui avaient été proposés par les directeurs de camps à la première ronde. Pour être reconnus comme critères d'excellence, les énoncés devaient obtenir des consensus parfaits ( $Q1=Q2=Q3$ ) ou des consensus très forts (différence de 1 entre les quartiles  $Q3-Q1=1$ ) ainsi qu'une médiane supérieure à 7.5.

Le choix du groupe d'experts dans le cadre de la méthode Delphi a donné de très bons résultats. Il serait intéressant de poursuivre ce champ d'étude et de questionner d'autres intervenants en camps de vacances, tels que les parents, les enfants, le personnel d'animation ou l'Association des camps du Québec. Cette recherche traduit l'opinion des directeurs de camps. Peut-être que les résultats auraient été différents si le choix des experts avait été différent?

Le modèle de McKinsey, également connu sous le nom de « modèle des 7 clés de l'organisation » était tout à fait justifiable et pertinent dans le cadre de cette étude. Ce modèle de distribution démontre que les critères d'excellence qui ont été privilégiés par les directeurs de camps au cours de cette étude, doivent se souder les uns aux autres pour que l'organisation performe au maximum dans son milieu. La

performance de certains camps ne dépend donc pas d'un seul critère ou d'une seule catégorie dans son organisation mais d'un équilibre à travers tous les paliers de son organisation.

De plus, les sept catégories du modèle de McKinsey sont représentées dans la distribution des énoncés retenus comme critères d'excellence. En fait, la répartition des critères se résume comme suit:

- 13 critères d'excellence dans la catégorie du personnel,
- 11 critères d'excellence dans la catégorie des besoins de la clientèle,
- 13 critères d'excellence dans la catégorie du style de gestion,
- 16 critères d'excellence dans la catégorie de la structure, des équipements et des services,
- 10 critères d'excellences dans la catégorie des programmes,
- 6 critères d'excellence dans la catégorie des valeurs,
- 5 critères d'excellence dans la catégorie du système social.

Les résultats de cette étude rejoignent directement la pensée du management en matière d'excellence. À travers leurs propositions d'énoncés, les directeurs de camps de vacances du Québec ont rejoint les grands principes du management. Plusieurs critères d'excellence traitent de l'attention qu'il faut accorder aux clients. D'autres critères font référence à l'innovation et au processus d'adaptation face aux nouvelles

situations. Certains critères correspondent directement à des normes ou lois des systèmes en place et enfin, d'autres critères font mention qu'une organisation doit toujours agir et prendre des décisions en relation avec sa mission.

Il est à noter que les plus forts consensus ont été atteints lorsque les énoncés faisaient référence à de grands principes du management reliés à l'excellence. Par contre, les directeurs ne se sont pas entendus lorsque les énoncés faisaient référence à des sujets plus négatifs. Ils semblent d'accord sur les grandes lignes directrices conduisant vers l'atteinte de l'excellence dans le domaine des camps de vacances mais pas sur les façons concrètes d'appliquer ces grandes lignes directrices. Ils ne s'entendent pas sur les détails. Il serait intéressant de pousser cette réflexion davantage et d'en venir à établir une grille de critères d'excellence beaucoup plus élaborée. Cette grille pourrait servir à l'Association des camps du Québec afin de bâtir des outils de gestion et d'évaluation qui aideront les camps à exceller dans leur milieu. Ces résultats aideront les camps à prendre conscience des éléments à développer afin qu'ils puissent s'assurer d'un essor plus grand dans les prochaines années.

Dans le même ordre d'idée, la grille des critères d'excellence dégagée au cours de cette étude pourrait servir à l'Association des camps du Québec dans la révision de son système d'accréditation. De plus, cette grille pourrait servir de grille au niveau des références et de l'argumentation, dans le dossier du programme de qualité des

établissements touristiques, que le Ministère du Tourisme s'apprête à établir. La présente étude pourrait servir de référence si l'Association des camps du Québec avait l'intention de demander au ministère du Tourisme d'être mandaté pour la gestion de ce programme de qualité. Les critères d'excellence qui ont été privilégiés au cours de la présente étude rejoignent certaines normes d'accréditation de l'A.C.Q. mais vont, dans certains cas au-delà de ces normes. Cette grille de critères d'excellence pourrait alors servir de modèle dans la conception d'un programme de qualité évaluant le service offert à la clientèle et rejoindrait, par le fait même, l'objectif visé par le ministère du Tourisme.

Certaines composantes reviennent constamment dans les énoncés énumérés par les directeurs de camps. La formation du personnel semble être un atout majeur dans la quête de l'excellence. Les membres du personnel doivent offrir les compétences nécessaires au niveau des postes qu'ils occupent. La communication entre les différents membres du personnel est très importante. Plusieurs énoncés font mention qu'il doit exister une bonne communication entre le personnel qui composent la base et les différents paliers de l'organisation, cette interrelation visant à améliorer les relations humaines dans l'équipe du personnel. Le fait de répondre aux besoins de la clientèle semble aussi confirmer qu'il s'agit d'un principe incontournable dans la recherche de l'excellence. Tout y est relié et les directeurs de camps ne sont pas passés à côté lorsqu'ils ont fait référence à ce principe au cours de cette recherche, et

fait surprenant, dans les sept catégories d'énoncés. L'approche "marketing" joue un rôle important, dans le style de gestion, pour les directeurs de camps. Ceux-ci s'entendent sur le fait qu'ils devront développer davantage leur approche marketing au cours des prochaines années. L'aspect de la sécurité au camp est toujours très présent comme il l'est déjà dans le programme d'accréditation de l'Association des camps du Québec. La préoccupation qui découle de la recherche de la sécurité physique et psychologique des usagers, à tous les paliers de l'organisation, demeurera une priorité pour les directeurs de camps de vacances, au cours des prochaines années. Plusieurs critères font mention de cette dimension, surtout dans la catégorie faisant référence à la structure, aux équipements et aux services. L'innovation, concept revenant fréquemment dans les ouvrages traitant de l'excellence, se retrouve aussi dans les énoncés de la catégorie des programmes. Il ne faut pas avoir peur d'innover et d'user de créativité! Tout semble être dans la façon de faire! Les directeurs de camps mentionnent un autre facteur déterminant pour la recherche de l'excellence, soit les objectifs poursuivis par le camp qui doivent être en relation avec la mission clairement définie par l'organisation. Cette mission doit être connue de tous les usagers, clients et membres du personnel et elle doit favoriser le développement intégral des enfants. Enfin, parmi les facteurs les plus importants nommés par les directeurs de camps, le respect des lois gouvernementales et des normes d'accréditation de l'Association des camps du Québec s'inscrit comme l'un des plus déterminants dans la poursuite de l'excellence. Tous les aspects pré-cités,

font partie des composantes les plus importantes qui ont validé cette recherche menée auprès des directeurs de camps du Québec. En fait, tous ces aspects se retrouvent dans les critères d'excellence déterminés par les directeurs de camps.

Suite à ces constats, plusieurs recommandations sont proposées. La première recommandation fait référence au dossier du programme de qualité que le ministère du Tourisme veut établir dans tous les établissements touristiques du Québec. L'Association des camps du Québec pourrait se servir des résultats comme référence et l'intégrer dans ses exigences.

La deuxième recommandation concerne la grille de critères d'excellence proposée par les directeurs de camps. Ceux-ci auraient avantage à développer cette grille plus rigoureusement de façon à la rendre utilisable et plus accessible lors d'une évaluation. Celle-ci pourrait être enrichie dans la mesure où elle pourrait servir de référence aux directeurs de camps ou autres intervenants du milieu, lors de l'évaluation d'une organisation qui s'est engagée vers la quête de l'excellence. Ainsi, plusieurs outils pourraient être développés: grille d'évaluation, guide de ressources, formations, etc.

Enfin, la dernière recommandation concerne tout autre aspect qui pourrait être développé dans ce champ d'étude qui traite des camps de vacances et qui est si peu documenté au Québec. Il serait intéressant de poursuivre cette réflexion à propos de



l'excellence auprès des clientèles composées des enfants et des parents. Ceux-ci ont assurément une autre vision de la poursuite de l'excellence dans un camp de vacances. Le personnel d'animation aurait sûrement beaucoup à dire sur sa vision de l'excellence dans un camp de vacances. Plusieurs pistes restent à découvrir. L'univers des camps est un monde fascinant à découvrir. Les sujets de recherche pourraient y être très nombreux. Le développement de ce champ d'étude améliorera et influencera assurément le développement des camps de vacances au Québec.

## BIBLIOGRAPHIE

- American Camping Association. (1990). *Standards for day and resident camps*. U.S.A : American Camping Association inc. 194p.
- American Camping Association. (1994, march-april). Camp consumers in the 21<sup>st</sup> century, topics and trends. IN. *Camping Magazine*, 23-25
- Association des Camps du Québec. (1985). *Un camp à faire... Manuel des gestions, aspects généraux de l'administration*. Québec : A.C.Q. 108p.
- Association des Camps du Québec. (1985). *Un camp à faire... Manuel des gestions, gestion des équipements*. Québec : A.C.Q. 78p.
- Association des Camps du Québec. (1985). *Un camp à faire... Manuel des gestions, gestion financière*. Québec : A.C.Q. 54p.
- Association des Camps du Québec. (1985). *Un camp à faire... Manuel des gestions, gestion des programmes*. Québec : A.C.Q. 77p.
- Association des Camps du Québec. (1985). *Un camp à faire... Manuel des gestions, gestion des ressources humaines*. Québec : A.C.Q. 97p.
- Association des Camps du Québec. (1990). *Règlements généraux*. Québec : A.C.Q. 19p.
- Association des Camps du Québec. (1991). Les défis de la décennie, actes du colloque d'avril 1991 (résumé), *Actes du congrès des gestionnaires de camp 1991*. Québec.
- Association des Camps du Québec. (1995). *Les camps et colonie de vacances, cent ans de présence au Québec*. Québec. 80p.
- Association des Camps du Québec. (1996). *Cahier des normes*. Québec. 41 p.
- Association des Camps du Québec. (1997). À l'heure des relations humaines (résumé), *Actes du congrès des gestionnaires de camp 1997*. Québec.
- Association des Camps du Québec. (1997, 7 juin). *Règlements généraux*. Québec : A.C.Q. 22p.

- Association des camps du Québec. (2000). Pas de questions dans réponses (résumé). *Actes du congrès des gestionnaires de camp 2000*. Québec
- Athos, Anthony G. et Pascale, Richard Tanner. (1984). *Le management est-il un art japonais?* Paris : D'organisation. 188p.
- Baratin, H-L. et Guédon, M-J. (1971). *Organisation et méthodes dans l'administration publique*. Paris : Berger-Levrault. 216p.
- Beauregard, Yves. (9 avril 1992). Les succes story et les canards boiteux des camps de vacances, le pourquoi et le comment. L'influence du concept-clé d'une industrie en mutation : le concept camp de vacances (résumé). *Communication présentée au congrès des gestionnaires de camp 1992*. Centre nouvel-aire Matawinie. St-Michel-des-Saints. 18p.
- Beauregard, Yves. (24 novembre 2000). Les valeurs : une ouverture au monde (résumé). *Communication présentée au congrès des gestionnaires de camp 2000*. Auberge le P'tit Bonheur. Lac Supérieur. 4p.
- Bellefleur, Michel. (1986). *L'Église et le loisir au Québec avant la révolution tranquille*. Québec : Presses de l'Université du Québec. 222p.
- Boffey, D. Barnes, Ed.D., Boffey, David M. (1993). Success counseling, *Camping Magazine*. November-december, 25
- Bonnafont, Gérard. (1995). Garantir une qualité pédagogique, *Vers une éducation nouvelle*. Mai-juin, 22-23.
- Bordeleau, Yvan. (1987). *Comprendre et développer les organisations*. Québec : Agence d'ARC Inc. 246-281
- Boulanger, Jean-Claude. (1992). *Dictionnaire Québécois d'aujourd'hui*. Montréal : Dicorobert. 1269p.
- Brossard, Michel. (1988). *L'évolution des cercles de qualité*. Mai, Doc.88-06, Université de Montréal, 23p.
- Brostoff, Mark J. (1994). Target marketing and direct mail a smatt compaign combination, *Camping Magazine*. November-december. 16-20.
- Centre Éducatif Culturel. (1988). *Dictionnaire du français plus*. Canada : Librairie Hachette. 1860 p.

- Chavaroche, Vincent. (1995). Centres de vacances et de loisirs enjeux actuels, *Vers une éducation nouvelle*. Mai-juin. Paris. 14
- Chavaroche, Vincent. (1995). Quel devenir pour les Centres de Vacances et de loisirs? Logique de marché ou logique éducative? *Les cahiers de l'animation vacances loisirs*. 1er trimestre, Paris. 4-6
- Chevalier, Françoise. (1991). *Cercle de qualité et changement organisationnel*. Ed. Economica, 248p.
- Chobeaux, François et Chavaroche, Vincent. (1995). Qui veut la peau des COLOS? *Vers une éducation nouvelle*. Mai-juin. Paris. 24-25.
- Chobeaux, François. (1995). Choix et décision, *Vers une éducation nouvelle*. Mai-juin. 21
- Contandriopoulos, André-Pierre, Champagne, François, Potvin, Louise, Denis, Jean-Louis, Boyle, Pierre. (1990). *Savoir préparer une recherche, la définir la structurer la financer*. Québec : Les Presse de l'Université de Montréal. 198p.
- Cony, Steven R. (1995). *Marketing camp to parents and children*, *Camping Magazine*. November-december. 23-25
- Coutellier, Connie. (1994). Refocusing on camp's contribution to child and youth development, *Camping Magazine*. March-april. 6-7
- Crosby, Philip B. (1986). *La qualité sans larmes*. Paris : Economica. 246p.
- Dalkey, N., Brown et B., Cochran S. (1972). *La prévision à long terme par la méthode Delphi*. Paris : Dunod. 212p.
- D'Amours, Max. (1986). *Méthode d'analyse et d'auto-évaluation pour les services publics de loisirs*. Québec : U.Q.T.R. 112p.
- Deming, W.Edward. (1988). *Qualité, la révolution du management*. Paris : Ed.Economica, Paris
- Ditter, Robert B. (1988). Today's child-Tomorrow's camp, *Camping Magazine*. January. 24-25.
- Dustin, Daniel L. Ph.D. (1994). The weight of the world, why camp is ever more important, *Camping Magazine*. March-april. 32-33.

- Faeth Chenery, Mary, Ph.D., CCD. (1994). Explaining the value of camp, *Camping Magazine*. May-june. 20-25.
- Gagnon, Dominique. (1986). *Le développement organisationnel dans une perspective d'excellence*. Montréal : Agence d'Arc inc. 122p.
- Gauthier, Benoît. (1995). *Recherche sociale de la problématique à la collecte des données*. Québec : Presse de L'université du Québec. 584p.
- Hilliard, David A. (1994). The traditional camp, out of touch out of time, *Camping Magazine*. March April. 14-21.
- Horovitz, Jacques. (1987). *La qualité de service à la conquête du client*. Paris : Inter Éditions. 180p.
- Houde, Yves. (1997). *Camp École. L'Aventure du Camp Trois-Saumons*. Sillery (Québec) : Septentrion. 215p.
- Irving, J. Shapiro. (1981). *Dictionary of marketing terms*. Littlefield Adam & Company. U.S.A. 276p.
- Ishikawa, Kaoru. (1981). *Le TCQ ou la qualité à la japonaise*. Association Française de Normalisation. Paris. 200p.
- Jerry, M. Rosenberg. (1995). *Dictionnaire of marketing & advertising*. Jonh Wiley&Sons inc. U.S.A. 371p.
- Jordan, Debra J. Re.D., Edginton, Christopher R., Ph.D., Edginton Susan R. (1994). Evaluation what to measure and why, *Camping Magazine*. November-december. 20-22.
- Lesourd, Serge. (1995). Animation volontaire et citoyenneté, *Vers une éducation nouvelle*. Mai-juin. Paris. 15-16.
- Limbos, Edouard. (1987). Les centres de vacances, vous connaissez?, *Revue L'enfant*. Vol.2. Bruxelles : Centre de Jeunesse, de rencontre et de sports. 22-26
- Magnin, Jean-François. (1995). A quoi peuvent servir aujourd'hui les centres de vacances et les centres de loisirs, *Vers une éducation nouvelle*. Mai-juin. Paris. 6-13
- Mayer, Francine et Ouellet, Robert. (1991). *Méthode de recherche pour les intervenants sociaux*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur. 84-88

- McFerland, Elsie Marie. (1970). *The development of Public Recreation In Canada*, Canada : Copyright by Canadian Park. 110p.
- Meunier, Pierre. (1992). Un camp doit avoir une âme (résumé). *Communiqué présenté au congrès des gestionnaires de camp 1992*. Centre Nouvel Air Matawinie. Saint-Michel-des-Saints. Québec. 5p.
- Miller, Jonh A. (1994). Miller's meandering, adapting to 21st century camp consumers, *Camping Magazine*. March-april. 8-9.
- Missoum, Guy et Selva, Chantal. (1994). *Le modelage de l'excellence, comment programmer la réussite des hommes et de leurs organisations?* Paris : ESF Editeur. 190p.
- Mitchell, Viola A. et Meier, Joel F. (1983). *Camp Counseling*. U.S.A : Saunders College Publishing. 483p.
- M.L.C.P. (1992). *Connaître ses clients et leurs besoins*. Québec : Les publications du Québec. 257p.
- Monteil, Bernard, Ryon, Patrick et Alexandre, Gilles. (1983). *Cercle de qualité et de progrès, pour une nouvelle compétitivité*. Management 2000, Institut de gestion sociale. Paris : Ed. d'organisation. 213p.
- Nadeau, Marc-André, ph.d. (1982). *La technique Delphi : une technique utile*. Département de mesure et évaluation. Québec : Université Laval. Juin 1982. Vol.1 no5. 46p.
- O'Brien, Laurie J. , Pavlicin, Karen M., Lister, Ruth and Schultz, Bob. (1995). Expressing Camp, part 1, the developmental needs of young people, *Camping Magazine*. November-december. 19-22.
- Olga, L.Crocker, Cyril, Charney, Johnny, Sik, Leung, Chiu. (1991). *Guide pratique des cercles de qualité*. Paris : Ed. Eyrolles. 264p.
- Peters, Thomas, Waterman, Robert. (1982). *In search of excellence*. New York : Harper & Row Publishers. 360p.
- Peters, Thomas, Waterman, Robert. (1983). *Le prix de l'excellence*. Paris : Inter Éditions. 360p.
- Peters, Thomas, Austin, Nancy. (1985). *La passion de l'excellence*. Paris : Inter Édition. 448p.

- Peters, Thomas. (1988). *Le chaos du management, manuel pour une nouvelle prospérité de l'entreprise*. Paris : Inter Édition. 610p.
- Pineault, Raynald et Develuy, Carole. (1995). *La planification de la santé : concept et méthodes, stratégies*. Montréal : Editions Nouvelles, 1986.
- Pittman, Karen J. (1994). Because we care about children, let's make young-work a field, *Camping Magazine*. March-april. 32-33.
- Pouliot, Colette. (1989). *La socialisation de l'enfant par le camp de vacances*. Mémoire de maîtrise. Québec : Université Laval. Novembre 1989. 91p.
- Puech, Patrick et Denis, Pascal. (1995). Territoire et zones, *Les cahiers de l'animation vacances loisirs*. 1ers trimestre 1995. Paris. 14-15.
- Rodney, Lynn S, Ford, Phyllis M. (1971). *Camp administration*. U.S.A : Copyright. 402p.
- Rossard, Michel. (Mai 1988). *L'évolution des cercles de qualité*. Document 88-06. Montréal : Université de Montréal. 23p.
- Rouquette, Francis. (1995). Les relations avec les familles, *Les cahiers de l'animation vacances loisirs*. 1ers trimestre 1995. Paris. 14-15.
- Rousseau, Léontine. (1996). *La méthode Delphi : une liaison heureuse entre la pratique et la recherche en gestion*. Revue Organisation. Vol.5 no.2. 27-48
- Schultz, Bob. (1996). Expressing camp, part 2 using key messages, *Camping Magazine*. January-february. 41-44.
- Spitz, Bruno. (1991). *Forces productives et qualité totale, approche systémique*. Paris : ESF éditeur. 256p.
- Toussaint, M. (1987). L'O.N.E et les centres de vacances, *L'Enfant*. Vol.2.
- Turcotte, Pierre R. , Bergeron, Jean-Louis. (1984). *Les cercles de qualité, nature et stratégie d'implantation*. Montréal : Agence d'Arc Inc. 224p.
- Vauthey, Paul. (1994, 1993c). *La modélisation des services intellectuels*. Paris : Masson. 196p.

- Waterman, Robert H. (1982). The seven elements of strategic fit, *Journal of Business Strategy*. Winter 1982. Vol.2 No.3 69-73.
- Zins, Beauchesne et associés. (1993). *Étude de marché des camps de vacances au Québec*. Québec.
- Zins, Beauchesne et associés. (1993). *L'enjeu des camps de vacances : des défis multiples pour la décennie à venir*. Québec, 4p.



# **ANNEXES**

## **Annexe A**

Premier questionnaire et lettre d'envoi.

## **Annexe B**

Deuxième questionnaire et lettre d'envoi.

## **Annexe C**

Troisième questionnaire et lettre d'envoi.

## **Annexe D**

Tableaux reliés au consensus obtenu à la troisième ronde du Delphi

## **Annexe A**

**Premier questionnaire et lettre d'envoi.**



**Université du Québec à Trois-Rivières**

C.P. 500, Trois-Rivières, Québec, Canada / G9A 5H7  
Téléphone: (819) 376-5011

A tous les directeurs des camps de vacances  
accrédités par l'Association des Camps du Québec,

Madame la Directrice,  
Monsieur le Directeur,

Je suis étudiante à la maîtrise en loisir, culture et tourisme à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Après avoir consulté l'Association des Camps du Québec, j'ai décidé, dans le cadre de mon mémoire de maîtrise de tenter de dégager les critères d'excellence des camps de vacances résidents du Québec. Afin de réaliser l'objectif fixé, il me faut obtenir la contribution des tous les directeurs des camps accrédités par l'A.C.Q.

Vous êtes donc invité aujourd'hui à participer à cette étude portant sur les critères d'excellence des camps de vacances résidents du Québec qui prévaudront dans les 10 prochaines années. Il nous est capital que vous participiez à cette étude. La méthode Delphi a été retenue pour identifier les critères d'excellence des camps de vacances résidents. Cette méthode s'échelonne selon 3 ou 4 étapes successives de consultation afin d'en arriver à un consensus de la part de tous les répondants.

Je peux vous assurer de la confidentialité des listes de répondants et je suis la seule personne ayant accès à cette liste. Afin de permettre la plus grande liberté d'expression possible, ni l'Association des Camps du Québec, ni d'autres répondants n'auront accès aux informations recueillies. Soyez assurés que tous les documents seront détruits après la compilation pour éviter de retrouver l'origine des répondants et éviter qu'une des personnes puisse être associée à certaines positions prises au cours de l'étude.

Une fois l'étude terminée, je vous enverrai un résumé des résultats. Une copie du mémoire sera disponible à l'Association des Camps du Québec ainsi qu'à la bibliothèque de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

J'apprécierais donc que vous puissiez compléter la feuille ci-jointe et que vous me la retourniez dans l'enveloppe affranchie le plus rapidement possible, c'est-à-dire avant le 31 janvier 1997.

Vous remerciant à l'avance, je vous prie d'agréer mes salutations les plus distinguées.

Mélanie Paquet  
Étudiante à la maîtrise loisir, culture et tourisme.

## **Explication de la méthode Delphi.**

La méthode Delphi est une méthode de consultation qui a pour but de dégager un consensus, relativement aux trois ou quatre étapes qu'elle exige. La première étape consiste à répondre à une question générale que vous retrouvez ci-joint. Vous devrez y répondre selon vos connaissances sans consulter vos confrères ou consœurs dans le milieu des camps de vacances car cela pourrait biaiser les résultats. Une fois que vous aurez répondu à la question, veuillez me retourner le questionnaire.

Dans la deuxième étape, je vous enverrai une compilation de tous les critères qui auront été suggérés par le groupe de répondants afin que vous puissiez classer ces critères par ordre d'importance sur une échelle ordinale.

La troisième étape consistera à indiquer si vous êtes d'accord ou pas avec le classement statistique des items du groupe de répondants.

Il est possible mais peu probable qu'une quatrième étape soit nécessaire s'il y a trop d'écarts entre les résultats.

Vous pouvez maintenant répondre à la question générale à la page suivante.

Nom du camp: \_\_\_\_\_

### **Méthode Delphi.**

#### **Première étape.**

**Question 1:** Dans la prochaine décennie, à quels critères les camps de vacances résidents du Québec devraient-ils satisfaire pour être reconnus comme excellents?

1 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Vous pouvez utiliser le verso de la feuille si vous manquez d'espace.

## Méthode Delphi.

### Première étape.

**Question 2:** Mise à part les points que vous avez relevés à la première question, y a-t-il d'autres critères, qui touchent à certains éléments de votre organisation, que vous aimeriez énumérer? Nous faisons référence ici, aux équipements, au système organisationnel, au modèle d'administration, au personnel, aux programmes, à la clientèle ainsi qu'au valeurs véhiculées par votre organisation.

Si ces éléments ont été relevés à la première question, veuillez ne pas les répéter.

1 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Vous pouvez utiliser le verso de la feuille si vous manquez d'espace.

## **Annexe B**

### **Deuxième questionnaire et lettre d'envoi.**



**Université du Québec à Trois-Rivières**

C.P. 500, Trois-Rivières, Québec, Canada / G9A 5H7  
Téléphone: (819) 376-5011

Le 17 mars 1997

Aux directeurs et directrices de camp ayant participé  
à la première étape de l'étude portant sur la recherche  
des critères d'excellence des camps de vacances.

Madame la directrice,  
Monsieur le directeur,

Je tiens à vous remercier très sincèrement d'avoir accepté de participer à l'étude portant sur la recherche des critères d'excellence qui prévaudront pour le développement des camps de vacances du Québec dans les 10 prochaines années. Grâce à votre collaboration, j'ai pu regrouper les différents critères qui ont été suggérés par les directeurs de camps sous 103 intitulés différents que j'ai classifiés selon les sept fonctions de gestion habituellement utilisées dans ces camps.

Afin d'uniformiser la présentation et d'éviter la redondance, j'ai procédé au regroupement des énoncés originaux après une analyse de contenu. Pour cette raison, vous ne retrouverez probablement pas vos énoncés reproduits textuellement. Je pense néanmoins avoir réussi à traduire fidèlement les idées principales que vous avez soumises dans le premier questionnaire. Si tel n'était pas le cas, je vous serais gré de m'en aviser et vous prie de m'en excuser.

Comme je vous l'avais expliqué dans ma première lettre, cette étude comprend trois étapes visant à dégager le plus large consensus possible sur les critères d'excellence qui seront les plus significatifs au cours de la prochaine décennie. Aussi, vous trouverez ci-joint le deuxième questionnaire dans lequel vous retrouvez les 103 critères tels qu'énoncés par les directeurs de camps. Dans cette deuxième étape, ils s'agit pour vous de déterminer ceux que vous trouvez les plus importants.

Il est essentiel, pour la validité de cette recherche, que vous puissiez répondre à ce deuxième questionnaire. Naturellement, je vous réitère la garantie de la plus stricte confidentialité dans l'utilisation personnalisée des données recueillies. J'apprécierais beaucoup recevoir votre questionnaire avant le 7 avril 1997 si le temps vous le permet. Dans l'attente, je vous prie d'agréer mes salutations les plus distinguées.

Mélanie Paquet  
Étudiante à la Maîtrise en loisir, culture et tourisme.  
UQTR



**Recherche des critères d'excellence qui prévaudront pour le développement  
des camps de vacances du Québec  
dans la prochaine décennie.**

**Instructions pour la deuxième étape de la méthode Delphi.**

Vous trouverez ci-dessous une liste de 103 critères composés à partir des énoncés produits par les directeurs de camps qui ont répondu au premier questionnaire envoyé le 14 janvier de cette année à tous les directeurs de camps résidents du Québec.

À la suite d'une analyse de contenu, les énoncés originaux ont été reformulés et regroupés en 103 critères. Afin de faciliter la lecture et éviter la redondance, ils ont été ensuite classifiés selon les sept fonctions de gestion habituellement utilisées dans les camps de vacances, c'est-à-dire le personnel, la clientèle, l'administration, les équipements, la programmation, les valeurs et le système social des camps au Québec.

Votre rôle, à cette étape de la recherche, consiste à déterminer l'importance que représente **pour vous** chacun des critères. Évidemment, l'évaluation doit se faire en conservant présent à l'esprit qu'il s'agit toujours **des critères d'excellence qui prévaudront pour le développement des camps de vacances du Québec dans la prochaine décennie.**

J'apprécierai que vous puissiez évaluer chaque critère sur une échelle de valeur de 1 à 10. Vous accordez la **valeur 1** si vous trouvez que ce critère **n'est vraiment pas important**, et la **valeur 10** s'il est **très important**, donc s'il représente véritablement un critère d'excellence. Il vous est aussi possible d'accorder n'importe quelle valeur intermédiaire entre 1 et 10 en encerclant pour chaque critère le chiffre correspondant à l'importance que vous lui attribuez.

**Exemple:**

- |   |  |
|---|--|
| 1. Le gestionnaire du camp devra s'assurer de<br>la qualité exceptionnelle de son personnel<br>(employés, animateurs et employés de soutien). | 1   2   3   4   5   6   7   8   9   10 |
|---|--|

Si vous trouvez que cet énoncé est ou deviendra très important pour qualifier l'excellence des camps résidents du Québec dans la prochaine décennie, vous encerclez le chiffre 10 tel qu'indiqué dans l'exemple ci-dessus.

Vous pouvez maintenant commencer votre évaluation. Allez-y spontanément et indiquez ce que vous pensez vraiment. Encore une fois, vous pouvez être assuré(e) que vos réponses seront traitées de façon confidentielle. Je suis la seule personne autorisée à manipuler les données provenant des questionnaires originaux.

Pour toute information supplémentaire, vous pouvez vous adresser à Mme Mélanie Paquet au numéro de téléphone (819) 693-7589.

**Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.**

**Critères identifiés en fonction du personnel.**

La direction du camp devra:		Moins important ↓	Plus important ↓
1	S'assurer de la qualité exceptionnelle de tout son personnel.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
2	Offrir une formation complète dans les différentes disciplines dans lesquelles son personnel intervient.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
3	Mettre en place un système de formation continue pour ses employés afin qu'ils s'adaptent aux besoins des clientèles.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
4	Évaluer le personnel de façon interactive.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
5	S'assurer, lors de la sélection du personnel, que celui-ci a les compétences requises pour répondre aux exigences de la clientèle.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
6	Former ses animateurs au sein de sa structure afin de perpétuer une certaine culture organisationnelle.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
7	S'assurer que son personnel est polyvalent.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
8	Engager des personnes spécialisées en plein-air.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.**

**Critères identifiés en fonction du personnel.**

La direction du camp devra:		Moins important ↓										Plus important ↓
9	S'assurer que l'animation et la direction sont assurées par une équipe composée de religieux et de laïcs.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
10	S'assurer que le personnel d'animation a plus de 18 ans afin de garantir la présence d'adultes sur le terrain.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
11	S'assurer que le personnel d'animation a plus de 20 ans afin de garantir la présence de personnes matures sur le terrain.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
12	Maintenir au moins un ratio d'un moniteur pour huit enfants.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
13	Augmenter le ratio moniteur/enfants au dessus de la norme (1 moniteur/ 8 enfants).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
14	Posséder une bonne expérience pratique et une formation académique appropriée.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
15	Assurer beaucoup de stabilité dans l'équipe de direction.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

**Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.**

**Critères identifiés en fonction du personnel.**

La direction du camp devra:		Moins important ↓										Plus important ↓
16	Offrir un encadrement de qualité aux enfants lors de l'animation.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
17	Créer un milieu qui favorise les relations (liens) entre les campeurs et le personnel.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
18	Impliquer davantage tout le personnel dans l'organisation du camp (consultation, motivation, délégation de responsabilités).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
19	Offrir un salaire adéquat et indexé au coût de la vie à ses employés.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

**Critères identifiés en fonction des besoins de la clientèle.**

La direction du camp devra:		Moins important ↓										Plus important ↓
20	Offrir un service de qualité à la clientèle.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
21	Offrir des services clé en main.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

**Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.**

**Critères identifiés en fonction des besoins de la clientèle.**

La direction du camp devra:		Moins important ↓										Plus important ↓
22	S'assurer que le personnel offre des services humanisés à sa clientèle.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
23	Etre le plus souple possible quant aux critères de séjour (durée, date, transport, nuitée supplémentaire) afin de s'adapter aux besoins des familles.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
24	Tenter d'offrir des services durant les quatre saisons afin de rentabiliser les infrastructures du camp.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
25	Garder en tête qu'elle doit satisfaire non seulement les besoins des enfants mais aussi ceux des parents.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
26	Etre à l'écoute des besoins des enfants et des parents afin de rendre leur séjour le plus agréable possible.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
27	Assurer l'accessibilité à des services de qualité pour les clientèles à revenus instables.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
28	Faire connaître sa réglementation et ses normes en les annonçant clairement à la clientèle.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

**Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.**

**Critères identifiés en fonction des besoins de la clientèle.**

La direction du camp devra:		Moins important ↓									Plus important ↓
29	Développer un système de communication efficace avec les parents afin de mieux les informer et les conscientiser à l'importance d'un camp de vacances pour les enfants.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	S'assurer d'être à l'écoute des parents afin d'établir un excellent climat de confiance.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31	Impliquer les parents pour déterminer les critères auxquels le camp devrait satisfaire.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	Etre capable de s'adapter aux nouvelles réalités du marché (baisse de natalité, séjours plus courts, ouverture au marché international) en exécutant des changements organisationnels afin de pouvoir répondre aux nouveaux besoins de la clientèle.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33	Se préparer à faire face à la concurrence des camps de jour en faisant davantage ressortir les avantages des camps résidents.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.**

**Critères identifiés en fonction des besoins de la clientèle.**

La direction du camp devra:		Moins important ↓										Plus important ↓
34	Réaliser, au cours du séjour, une évaluation du cheminement de l'enfant qui sera remise aux parents et s'assurer d'un suivi régulier avec les parents.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35	S'assurer d'un suivi efficace et professionnel relativement aux plaintes de la clientèle.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Critères identifiés en fonction du style de gestion.**

La direction du camp devra:		Moins important ↓										Plus important ↓
36	Assurer un rapport qualité/prix avantageux et compétitif.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37	Offrir plusieurs possibilités quant aux modes d'inscription et de paiement afin de simplifier le processus d'inscription.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38	Développer des outils de marketing basés sur des visions à long terme qui reflète la mission du camp, et ce, afin d'être à la fine pointe du développement.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.**

### Critères identifiés en fonction du style de gestion.

La direction du camp devra:		Moins important ↓									Plus important ↓
39	Faire une publicité qui reflète vraiment les attributs du camp.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40	Faire connaître la notoriété du camp à la clientèle-cible afin d'en augmenter encore la crédibilité.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41	Veiller à ce que le secrétariat soit très bien structuré et informatisé afin de répondre aux besoins de clientèles variées.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42	Etre assumée par une équipe compétente, responsable et dynamique inspirant un esprit de franche camaraderie favorisant l'esprit d'initiative et la créativité.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43	Etre constamment en processus de recherche et de développement pour de nouveaux produits afin de garantir son évolution dans le temps.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44	Assigner une seule personne pour s'occuper des dossiers des clients.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45	Mettre en place des mécanismes de contrôle de la qualité.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



**Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.**

**Critères identifiés en fonction du style de gestion.**

La direction du camp devra:		Moins important ↓										Plus important ↓
46	Avoir une capacité de mise en marché professionnelle pour faire connaître ses services.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
47	S'assurer que les différents modes administratifs s'harmonisent avec les croyances et valeurs relatives à la mission établie par le conseil d'administration.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
48	Assurer une gestion financière autonome et rigoureuse du camp.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
49	Adapter la structure organisationnelle à son rythme de croissance.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

**Critères identifiés en fonction de la structure, des équipements et des services du camp.**

La direction du camp devra:		Moins important ↓										Plus important ↓
50	S'assurer que toutes les installations, les bâtiments et les sites d'activités soient sécuritaires pour les différents types de clientèles.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

**Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.**

**Critères identifiés en fonction de la structure, des équipements et des services du camp.**

La direction du camp devra:		Moins important ↓										Plus important ↓
51	S'assurer que tous les équipements sont adaptés et conviennent aux différents types de clientèles.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
52	Mettre en place des politiques d'entretien des équipements et du matériel et s'assurer que ces politiques sont bien appliquées.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
53	Avoir de bonnes assurances pour faire face aux imprévus.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
54	S'assurer que la signalisation sur le camp est adéquate.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
55	S'assurer qu'elle respecte rigoureusement les normes de qualité et de sécurité en ce qui concerne les bâtiments, le terrain et les équipements.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
56	Mettre en place les moyens nécessaires pour que l'enfant n'ait pas froid, ne se fasse pas piquer par les mouches, n'attrape pas de coup de soleil et ne soit pas malade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

**Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.**

**Critères identifiés en fonction de la structure, des équipements et des services.**

La direction du camp devra:		Moins important ↓										Plus important ↓
57	S'assurer que son camp est établi sur ou à proximité des sites naturels protégés, bien aménagés, loins de toute pollution et du bruit.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
58	S'assurer que l'environnement du camp est suffisamment grand et a un potentiel récréatif et environnemental élevé afin de permettre l'installation d'infrastructures adéquates pour l'animation intérieure et extérieure.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
59	Posséder des équipements très spécialisés si elle gère un camp spécialisé ou thématique.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
60	Prêter une attention plus particulière à l'entretien de la piste d'hébertisme et des terrains de camping.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
61	Améliorer constamment la qualité de ses ressources physiques c'est-à-dire les infrastructures, les immobilisations et les équipements.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
62	Prévoir un environnement matériel et pédagogique de premier ordre.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

**Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.**

**Critères identifiés en fonction de la structure, des équipements et des services du camp.**

La direction du camp devra:		Moins important ↓										Plus important ↓
63	Etre prête à faire face à des situations d'urgence ou de crise.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
64	Offrir des services médicaux pouvant répondre aux besoins physiques et psychologiques des enfants.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
65	Prévoir un service d'hébergement confortable, propre et adapté à la clientèle visée.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
66	Offrir un service alimentaire qui contient des menus équilibrés, sains pour la santé, de bonne qualité et en abondance servis dans des locaux appropriés.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
67	Prévoir des aliments appropriés aux besoins de l'enfant qui a des allergies.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
68	Posséder des installations où les conditions d'hygiène sont irréprochables, en particulier en ce qui a trait aux toilettes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
69	Permettre aux enfants de prendre leur douche quotidiennement.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

**Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.**

**Critères identifiés en fonction de la structure, des équipements et des services du camp.**

La direction du camp devra:		Moins important ↓										Plus important ↓
70	Limiter la taille du camp à un maximum de 200 lits.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
71	S'assurer que l'établissement jouit d'une situation géographique avantageuse: proximité, qualité du site, localisation, etc.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
72	Exister depuis plusieurs années.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

**Critères identifiés en fonction du savoir-faire et du programme du camp.**

La direction du camp devra:		Moins important ↓										Plus important ↓
73	Offrir des programmes de qualité.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
74	Faire preuve d'innovation dans ses programmes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
75	Offrir dans sa programmation des activités qui sortent de l'ordinaire, c'est-à-dire très originales.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

**Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.**

**Critères identifiés en fonction du savoir-faire et du programme.**

La direction du camp devra:		Moins important ↓										Plus important ↓
76	Offrir des activités très variées ainsi que plusieurs spécialisations qui lui permettront de se démarquer des autres camps.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
77	Favoriser, à travers le programme, l'esprit d'équipe afin que les jeunes apprennent à socialiser et à s'auto-discipliner, pour qu'ils deviennent plus autonomes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
78	Mettre en place des programmes qui favorisent le développement de l'estime de soi.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
79	Demeurer flexible dans son offre de programmes afin de s'adapter aux besoins de sa clientèle.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
80	Offrir à travers sa programmation, de l'animation avec des thématiques qui feront appel à l'imaginaire et la créativité des enfants: le merveilleux devrait être présent dès l'arrivée de l'enfant jusqu'à son départ.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
81	Prévoir du personnel assigné à la programmation afin de préparer à l'avance les journées, quelle que soit la température.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

**Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.**

**Critères identifiés en fonction du savoir-faire et du programme.**

La direction du camp devra:		Moins important ↓										Plus important ↓
82	Offrir une programmation fondée sur des valeurs et des principes reliés à l'éducation, le leadership, l'écologie et l'environnement.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
83	Incorporer dans sa programmation, des activités spirituelles afin de développer une croissance intérieure chez les jeunes. (Ex: la pastorale.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
84	Offrir de la nouveauté dans les sports nautiques afin d'attirer plus de clientèle.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
85	Permettre aux enfants d'apprendre une nouvelle langue.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
86	Inclure dans sa programmation du théâtre interactif.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
87	Faire appel, dans sa programmation, à la dimension historique des lieux.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

**Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.**

**Critères identifiés en fonction des valeurs..**

La direction du camp devra:		Moins important ↓										Plus important ↓
88	S'assurer de clairement définir la mission et les valeurs qu'elle poursuit afin de les intégrer à tous les paliers de l'organisation.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
89	Continuer de favoriser les clientèles défavorisées et handicapées.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
90	Favoriser l'émergence d'un esprit d'équipe dans l'organisation afin que celui-ci se reflète chez les enfants.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
91	Favoriser le développement intégral des enfants.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
92	Créer des liens de complémentarité et effectuer des échanges de services avec d'autres camps partageant les mêmes valeurs.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
93	S'ouvrir davantage à des organismes de soutien et à la communauté afin de pouvoir faire des fusions, du partenariat et échanger des produits et services.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	



**Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.**

**Critères identifiés en fonction des valeurs.**

La direction du camp devra:		Moins important ↓	Plus important ↓
94	Trouver des moyens pour diminuer l'esprit de compétition au profit de la valorisation de chaque individu.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
95	Promouvoir la mission du camp auprès de son personnel et de ses clients.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
96	S'assurer que les objectifs du camp sont en relation avec les normes de l'A.C.Q.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Critères identifiés en fonction du système social.**

La direction du camp devra:		Moins important ↓	Plus important ↓
97	Respecter les normes de l'A.C.Q.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
98	S'assurer de respecter les lois gouvernementales.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
99	Mettre en place les modes de fonctionnement par écrit afin d'uniformiser les différentes opérations.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.**

**Critères identifiés en fonction du système social.**

La direction du camp devra:		Moins important ↓	Plus important ↓
100	S'adapter aux besoins du marché scolaire.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
101	Communiquer davantage avec l'A.C.Q. afin qu'il y ait une meilleure concertation entre cette association et ses membres.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
102	Adopter des normes plus sévères que celles proposées par l'A.C.Q. afin d'égaliser les normes des autres provinces.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
103	Demander à l'A.C.Q. pour faire des représentations auprès du gouvernement afin d'obliger <b>TOUS les camps</b> à respecter les normes de l'A.C.Q.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nom du camp: \_\_\_\_\_

## **Annexe C**

**Troisième questionnaire et lettre d'envoi.**



**Université du Québec à Trois-Rivières**

C.P. 500, Trois-Rivières, Québec, Canada / G9A 5H7  
Téléphone: (819) 376-5011

Le 15 octobre 1997

Aux directeurs et directrices de camp ayant participé  
à la deuxième étape de l'étude portant sur la recherche  
des critères d'excellence des camps de vacances.

Madame la directrice,  
Monsieur le directeur,

Je tiens à vous remercier d'avoir complété, au cours du mois de mai dernier, la deuxième étape de l'étude que je mène présentement en vue de déterminer les critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances résidents du Québec pour la prochaine décennie. Comme l'été constitue la période la plus mouvementée pour les directeurs de camp, j'ai préféré attendre cet automne pour vous faire parvenir le troisième et dernier questionnaire tel que requiert la méthode Delphi.

Grâce à votre collaboration, j'ai pu compiler tous les résultats obtenus avec le deuxième questionnaire. Vous pourrez remarquer, à la lecture de l'instrument joint à cette lettre, qu'il se dégage déjà un assez fort consensus parmi les répondants. Cette dernière version du questionnaire va vous permettre de situer vos réponses par rapport à celles des autres répondants. Avec un certain recul pris au cours de l'été et en connaissant la position des autres répondants, vous pourrez réévaluer à la hausse ou à la baisse chacun des critères afin de bien faire ressortir les critères d'excellence les plus significatifs.

Étant donné que nous présentons un graphique pour chaque critère, le questionnaire peut sembler plus long. Comme vous pourrez le constater, il n'en est rien, il y a toujours 103 critères à évaluer comme pour le deuxième questionnaire.

Il est essentiel, pour la validité de cette recherche, que vous puissiez répondre à ce troisième et dernier questionnaire. Naturellement, je vous réitère la garantie de la plus stricte confidentialité dans l'utilisation personnalisée des données recueillies. J'apprécierais beaucoup recevoir votre questionnaire avant le 7 novembre 1997 si le temps vous le permet. Dans l'attente, je vous prie d'agréer mes salutations les plus distinguées.

Mélanie Paquet  
Étudiante à la Maîtrise en loisir, culture et tourisme.  
UQTR.

**Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.**

**Méthode Delphi.  
Troisième ronde.**

**Directives.**

Dans les pages qui suivent, vous trouverez les résultats obtenu pour l'ensemble des répondants à la deuxième ronde du questionnaire que vous avez eu l'amabilité de compléter au mois de mai dernier. Cette troisième et dernière ronde vous permet, après avoir pris un peu de recul, de comparer vos résultats à ceux de l'ensemble des répondants. Cette procédure vous offre la possibilité de modifier votre point de vue en connaissant la position que privilégient les autres directeurs de camps de vacances du Québec.

Pour chacun des 103 énoncés retenus qualifiant les critères d'excellence, vous retrouverez un graphique illustrant la position des répondants sur l'échelle de 1 à 10 sur laquelle nous vous avons demandé de vous situer lors de la deuxième ronde du questionnaire pour chacun des énoncés. Une flèche de couleur vous indique où vous vous situez par rapport aux autres répondants.

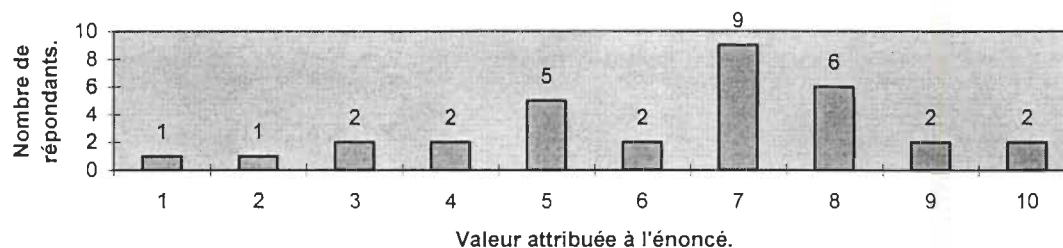
Nous avons indiqué sur le graphique, la médiane (md) ainsi que les quartiles (Q1, Q2 et Q3). De cette façon, vous pourrez mieux comparer vos résultats à ceux des autres.

Permettez moi de vous rappeler que la médiane est la valeur située au centre de la distribution. Elle est aussi égale à Q2. Le Q1 égale la valeur de l'opinion émise par les 25% des répondants qui ont donné à un critère la plus faible valeur, donc qui le considèrent moins important. Le Q2 ou médiane égale la valeur qui représente l'opinion de 50% du groupe. Enfin, Q3 égale la valeur de l'opinion émise par les 25% des répondants qui ont accordé à un critère la plus forte valeur, donc qui le considèrent le plus important.

Un exemple suit à la page suivante.

Voici un exemple de question:

**Critère #8: Engager des personnes spécialisées en plein-air.**



Md=7

Q1=5

Q2=7

Q3=8

La flèche de couleur indique la valeur que vous avez attribuée à ce critère. Vous pouvez maintenant reconsidérer votre évaluation à la hausse, à la basse ou simplement la maintenir telle quelle. Il suffit de cocher la case appropriée et, au besoin, d'apporter les éléments de justification qui vous amène à reconsidérer votre point de vue.

- ☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)
- ☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

Plus important

Raison : \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Enfin, lorsque votre cote se situe dans Q1 et Q3 nous souhaiterions que vous expliquiez très brièvement les raisons de votre décision. Attention, si Q2 et Q3 se superposent, il n'est pas nécessaire d'apport de justification.

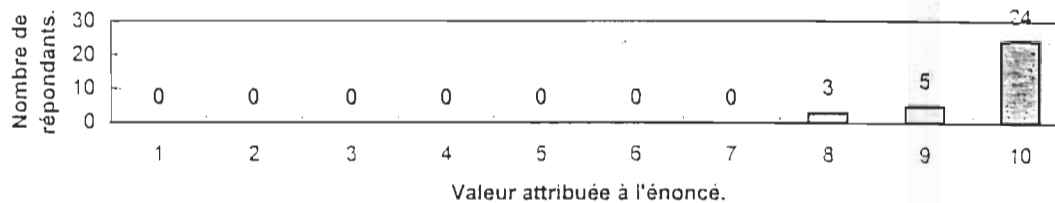
**Si la flèche se situe dans Q1 ou Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi?**

Les 103 critères ont été regroupés en 7 grandes catégories correspondant généralement à la structure d'organisation des camps de vacances. Il s'agit maintenant pour vous de réviser chacun d'eux en conservant à l'esprit qu'il convient de faire ressortir ceux qui correspondront le mieux aux critères d'excellence des camps de vacances résidents du Québec pour la prochaine décennie.

## Critères identifiés en fonction du personnel.

La direction du camp devra:

### Critère #1: S'assurer de la qualité exceptionnelle de tout son personnel.



Md=9

Q1=9 Q2-Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

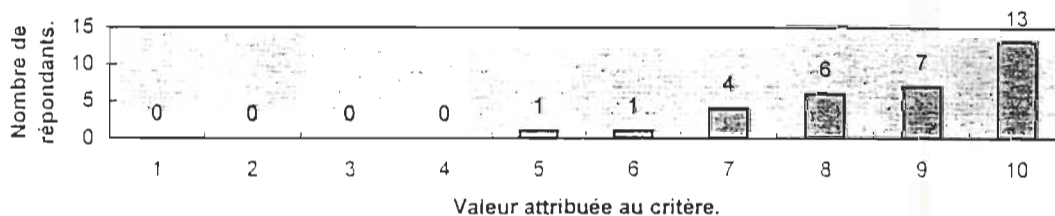
Plus important

Raison:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi?

### Critère #2: Offrir une formation complète dans les différentes disciplines dans lesquelles son personnel intervient.



Md=9

Q1=8 Q2=9 Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

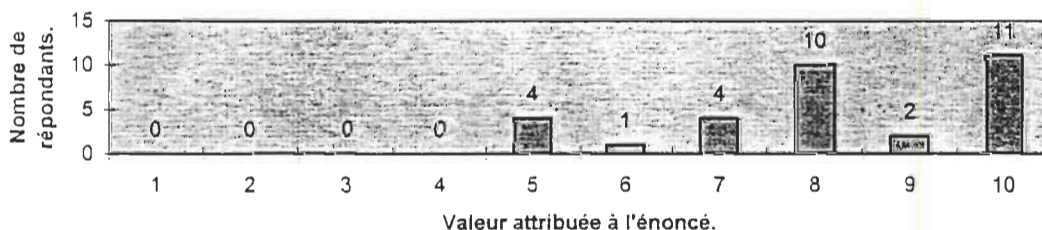
Plus important

Raison:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi?

### Critère #3: Mettre en place un système de formation continue pour ses employés afin qu'ils s'adaptent aux besoins des clientèles.



Md=8

Q1=7 Q2=8

Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

Plus important

Raison:

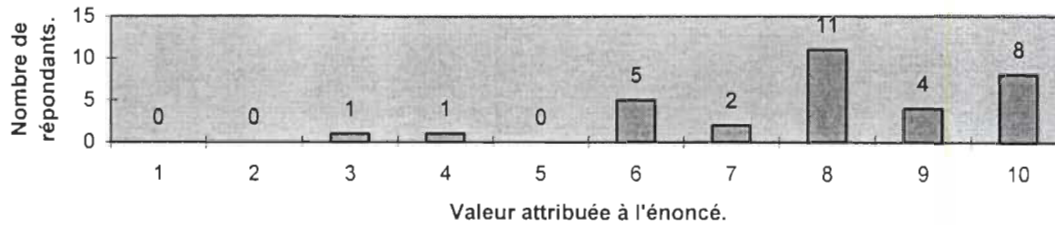
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi?

## Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.

213

### Critère #4: Évaluer le personnel de façon interactive.



Md=8

Q1=7

Q2=8

Q3=9.5

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

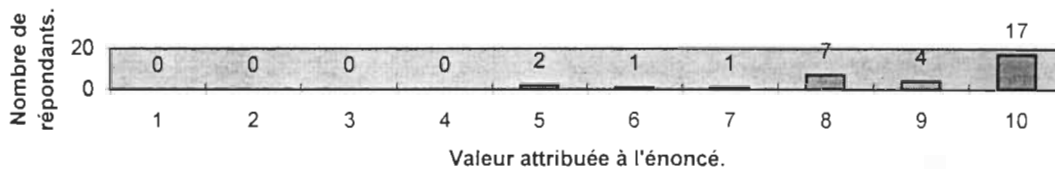
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #5: S'assurer, lors de la sélection du personnel, que celui-ci a les compétences requises pour répondre aux exigences de la clientèle.



Md=10

Q1=8

Q2-Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

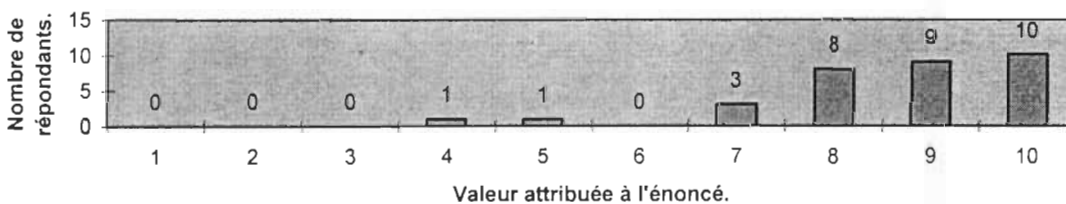
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #6: Former ses animateurs au sein de sa structure afin de perpétuer une certaine culture organisationnelle.



Md=9

Q1=8

Q2=9

Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

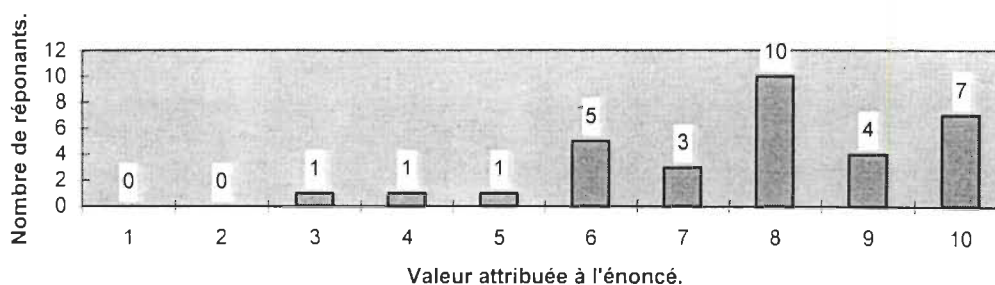
Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_



## Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.

214

### Critère #7: S'assurer que son personnel est polyvalent.



Md=8

Q1=6.75

Q2=8

Q3=9

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

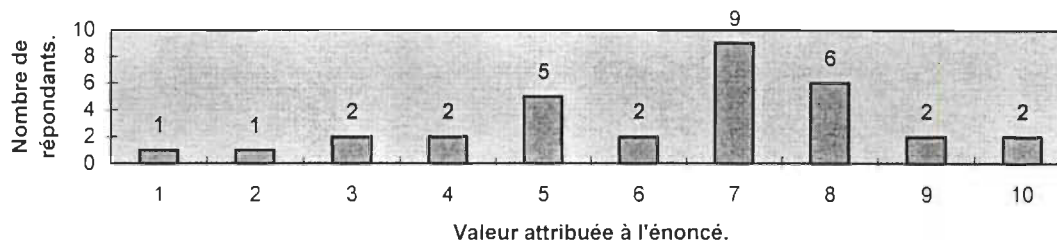
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #8: Engager des personnes spécialisées en plein-air.



Md=7

Q1=5

Q2=7

Q3=8

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

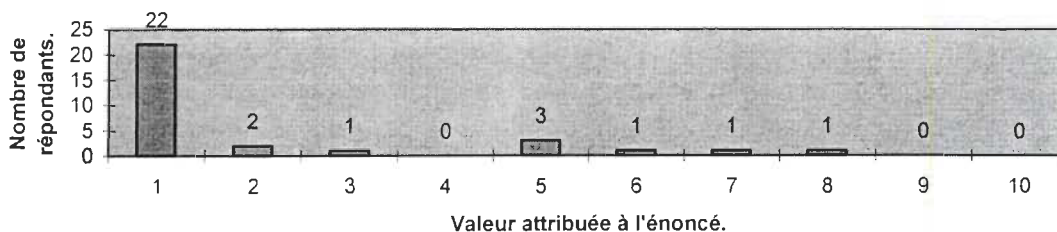
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #9: S'assurer que l'animation et la direction sont assurées par une équipe composée de religieux et de laïcs.



Md=1

Q1-Q2=1

Q3=2

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

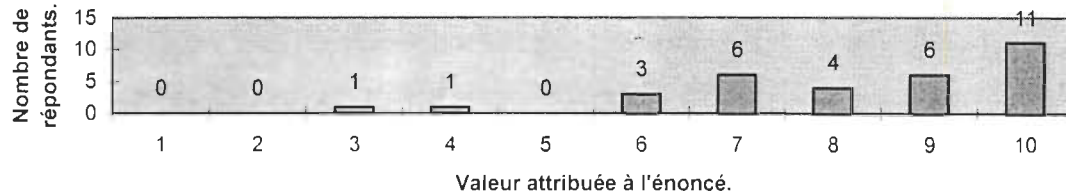
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

## Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.

215

### Critère #10: S'assurer que son personnel d'animation a plus de 18 ans afin de garantir la présence de personnes adultes sur le terrain.



Md=9

Q1=7

Q2=9

Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

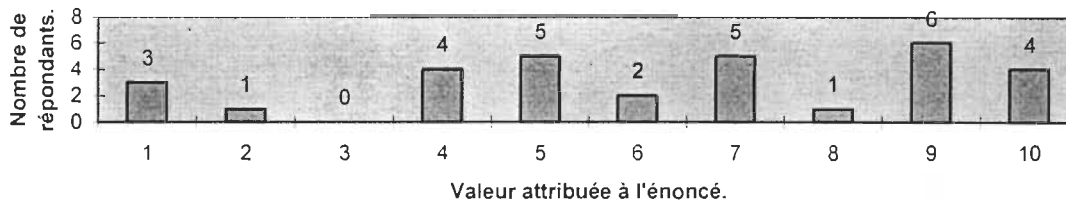
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #11: S'assurer que le personnel d'animation a plus de 20 ans afin de garantir la présence de personnes matures sur le terrain.



Md=7

Q1=4.5

Q2=7

Q3=9

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

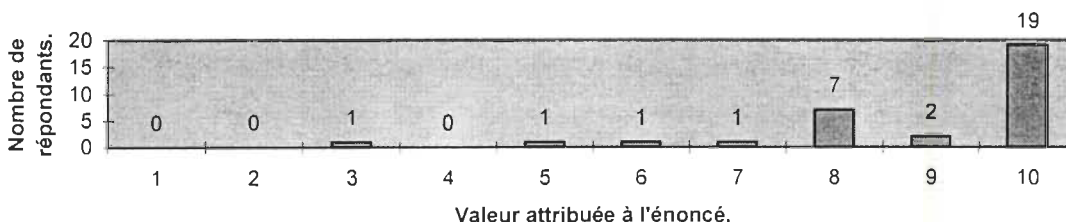
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #12: Maintenir au moins un ratio d'un moniteur pour huit enfants.



Md=10

Q1=8

Q2-Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

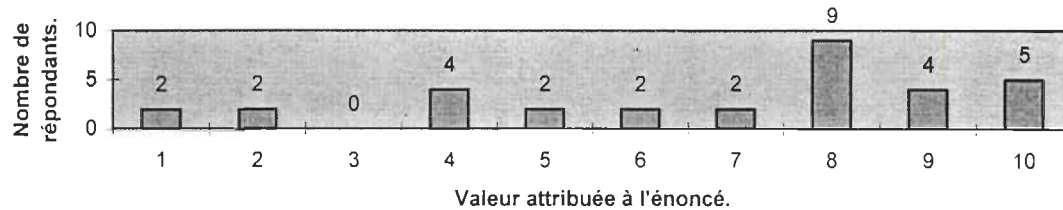
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

## Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.

216

### Critère #13: Augmenter le ratio moniteur/enfants au dessus de la norme (1 moniteur/8 enfants).



Md=8

Q1=4.75

Q2=8

Q3=9

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

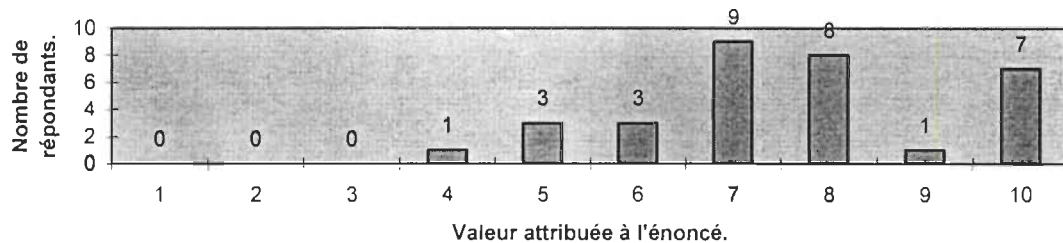
Plus important

Raison:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #14: Posséder une bonne expérience pratique et une formation académique appropriée.



Md=7.5

Q1=7 Q2=7.5 Q3=8.25

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

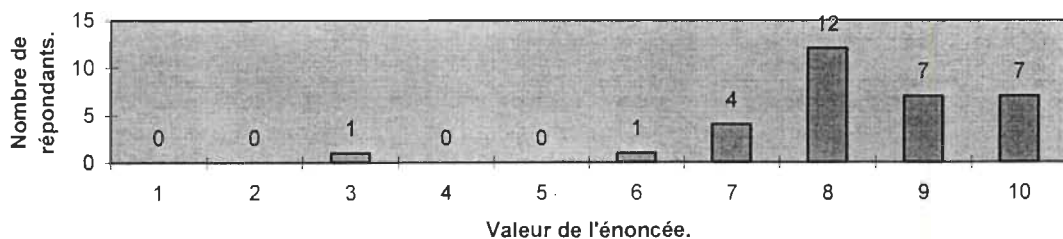
Plus important

Raison:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #15: Assurer beaucoup de stabilité dans l'équipe de direction.



Md=8

Q1-Q2=8 Q3=9

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

Plus important

Raison:

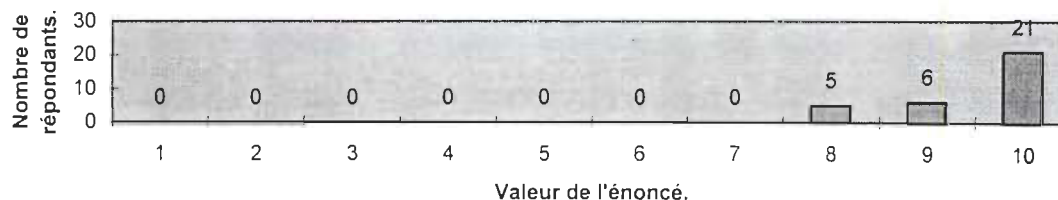
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

## Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.

217

### Critère #16: Offrir un encadrement de qualité aux enfants lors de l'animation.



Md=10

Q1=9 Q2-Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

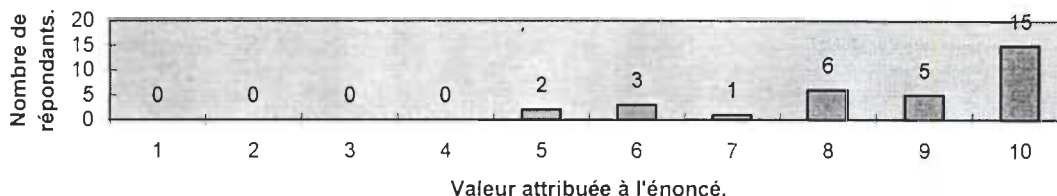
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #17: Créer un milieu qui favorise les relations (liens) entre les campeurs et le personnel.



Md=9

Q1=8 Q2=9 Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

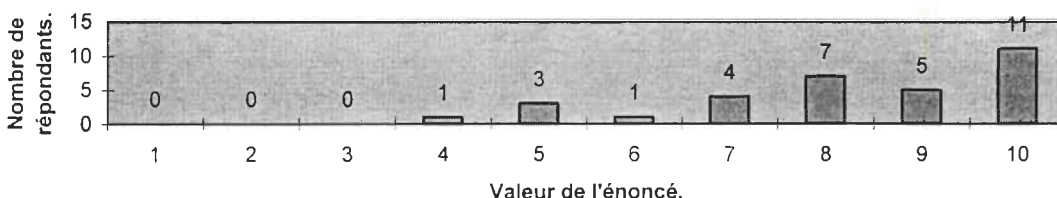
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #18: Impliquer davantage tout le personnel dans l'organisation du camp (consultation, motivation, délégation de responsabilités).



Md=8.5

Q1=7 Q2=8.5

Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

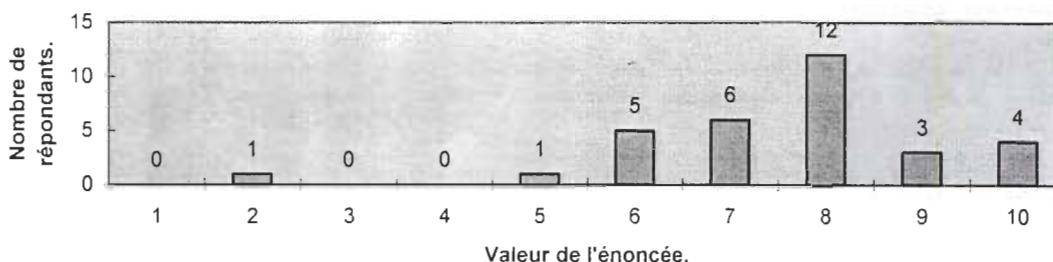
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

## Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.

218

### Critère #19: Offrir un salaire adéquat et indexé au coût de la vie à ses employés.



Md=8

Q1=7 Q2-Q3=8

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

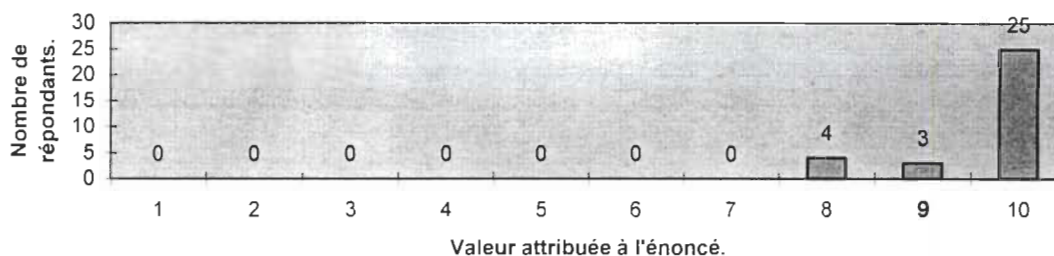
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### **Critères identifiés en fonction des besoins de la clientèle.**

La direction du camp devra:

### Critère #20: Offrir un service de qualité à la clientèle.



Md=10

Q1-Q2-Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

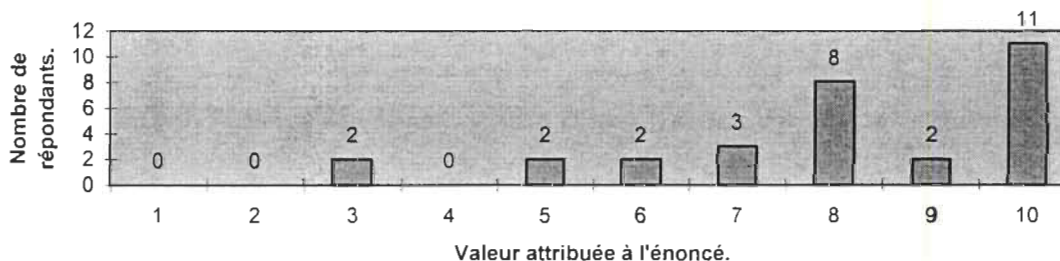
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #21: Offrir des services clé en main.



Md=8

Q1=7 Q2=8

Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

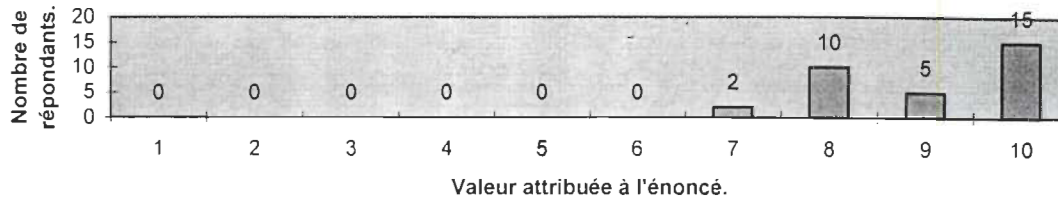
Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_



## Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.

219

### Critère #22: S'assurer que le personnel offre des services humanisés à sa clientèle.



Md=9

Q1=8 Q2=9 Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

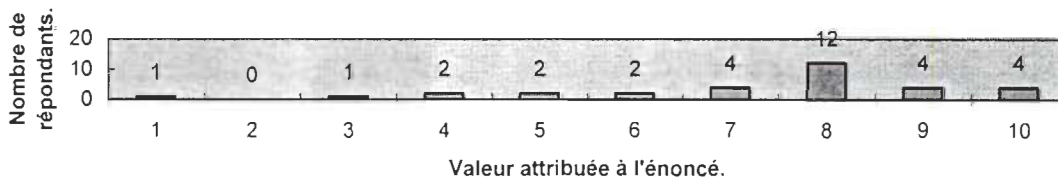
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #23: Être le plus souple possible quant aux critères de séjour (durée, date, transport, nuitée supplémentaire) afin de s'adapter aux besoins des familles.



Md=8

Q1=6.75 Q2=8 Q3=8.25

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

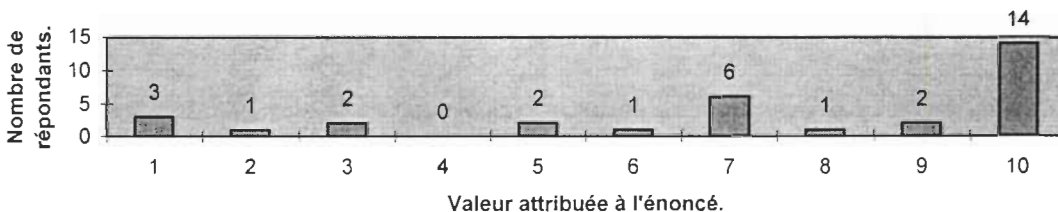
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #24: Tenter d'offrir des services durant les quatre saisons afin de rentabiliser les infrastructures du camp.



Md=8.5

Q1=5.75

Q2=8.5

Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

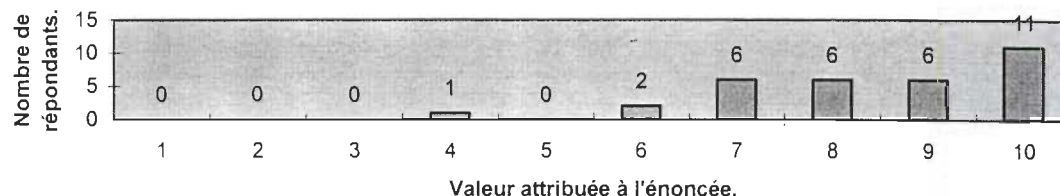
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

## Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.

220

### Critère #25: Garder en tête qu'elle doit satisfaire non seulement les besoins des enfants mais aussi ceux des parents.



Md=9

Q1=7

Q2=9

Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

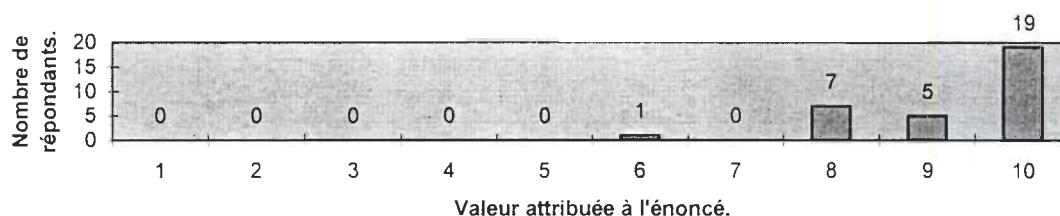
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #26: Etre à l'écoute des besoins des enfants et des parents afin de rendre leur séjour le plus agréable possible.



Md=8

Q1=8.75

Q2-Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

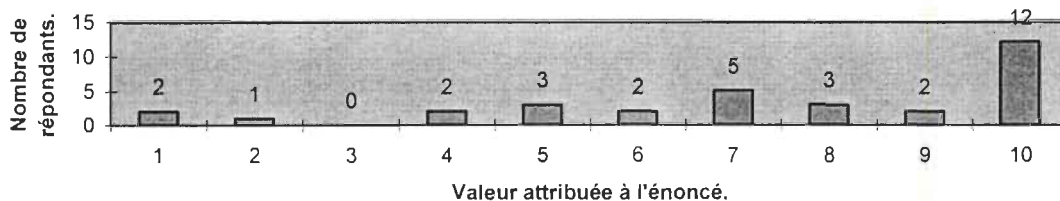
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #27: Assurer l'accessibilité à des services de qualité pour les clientèles à revenus instables.



Md=8

Q1=7

Q2=8.5

Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

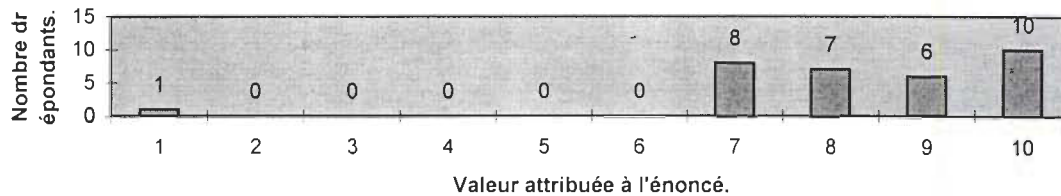
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

## Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.

221

### Critère #28: Faire connaître sa réglementation et ses normes en les annonçant clairement à la clientèle.



Md=8.5

Q1=7

Q2=8.5

Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

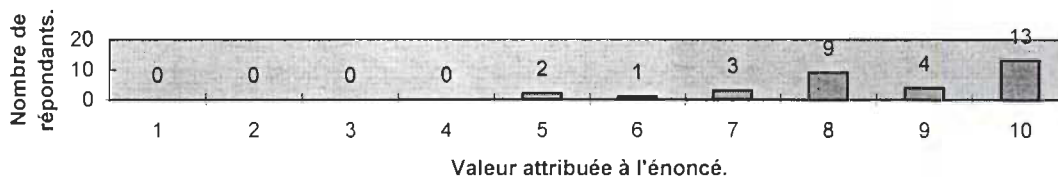
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #29: Développer un système de communication efficace avec les parents afin de mieux les informer et les conscientiser à l'importance d'un camp de vacances pour les enfants.



Md=9

Q1=8

Q2=9

Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

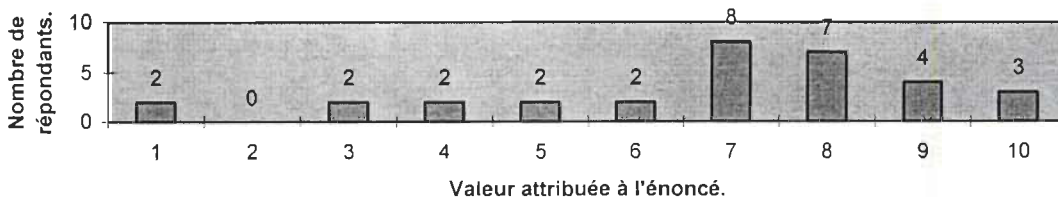
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #30: S'assurer d'être à l'écoute des parents afin d'établir un climat de confiance.



Md=10

Q1=9

Q2-Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

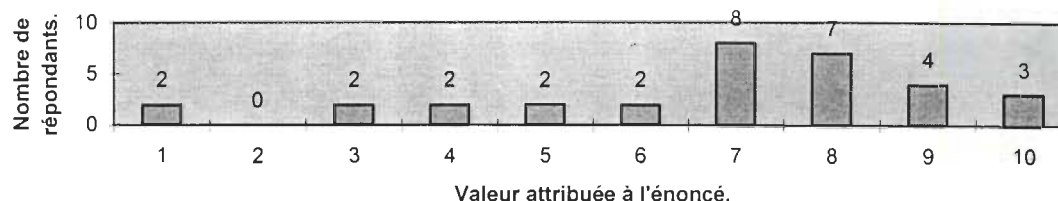
Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_



## Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.

222

### Critère #31: Impliquer les parents pour déterminer les critères auxquels le camp devrait satisfaire.



Md=7

Q1=5.75

Q2=7

Q3=8

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

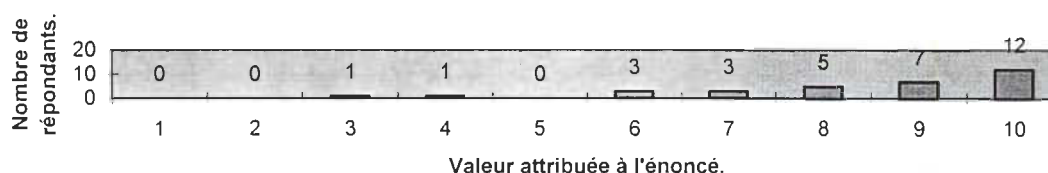
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #32: Etre capable de s'adapter aux nouvelles réalités du marché en exécutant des changements organisationnels afin de pouvoir répondre aux nouveaux besoins de la clientèle.



Md=9

Q1=7.75

Q2=9

Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

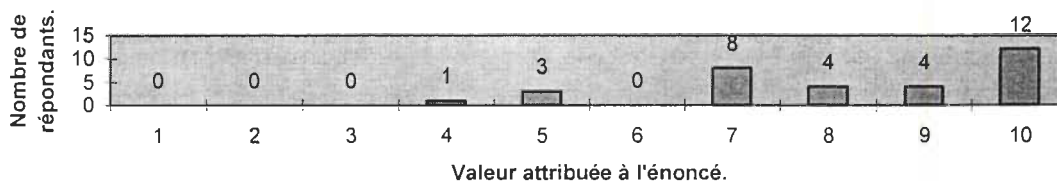
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #33: Se préparer à faire face à la concurrence des camps de jour en faisant davantage ressortir les avantages des camps résidents.



Md=8.5

Q1=7

Q2=8.5

Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

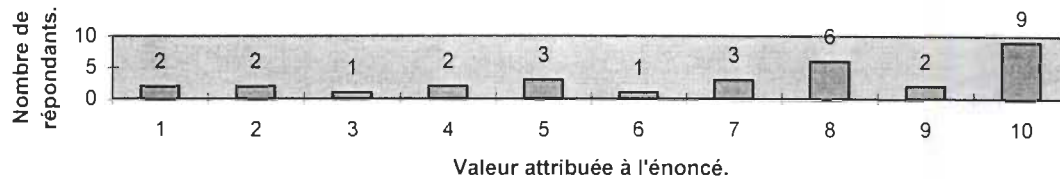
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

## Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.

223

### Critère #34: Réaliser, au cours du séjour, une évaluation du cheminement de l'enfant qui sera remise aux parents et s'assurer d'un suivi régulier avec les parents.



Md=8

Q1=5

Q2=8

Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

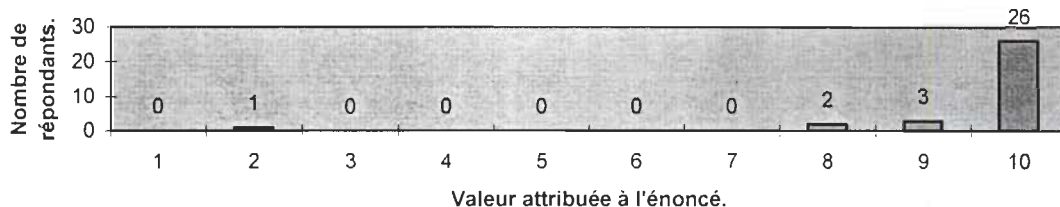
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #35: S'assurer d'un suivi efficace et professionnel relativement aux plaintes à la clientèle.



Md=10

Q1-Q2-Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

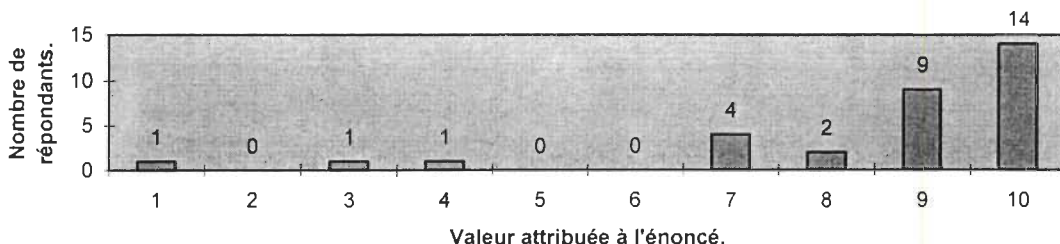
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### **Critères identifiés en fonction du style de gestion.**

La direction du camp devra:

### Critère #36: Assurer un rapport qualité/prix avantageux et compétitif.



Md=9

Q1=8

Q2=9

Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

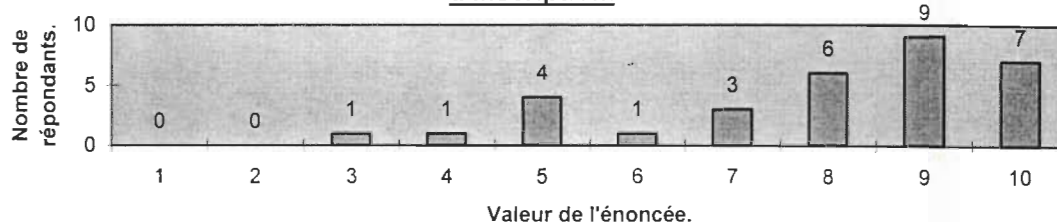
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

## Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.

224

### Critère #37: Offrir plusieurs possibilités quant aux modes d'inscription et de paiement afin de s'implifier le processus d'inscription.



Md=8.5

Q1=7 Q2=8.5 Q3=9

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

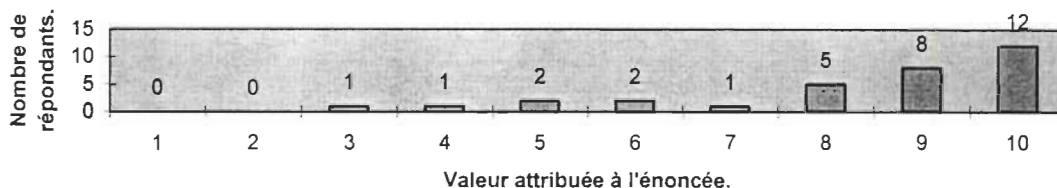
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #38: Développer des outils de marketing basés sur des visions à long terme qui reflète la mission du camp, et ce, afin d'être à la fine pointe du développement.



Md=9

Q1=8 Q2=9 Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #39: Faire une publicité qui reflète vraiment les attributs du camp.



Md=10

Q1=9 Q2-Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

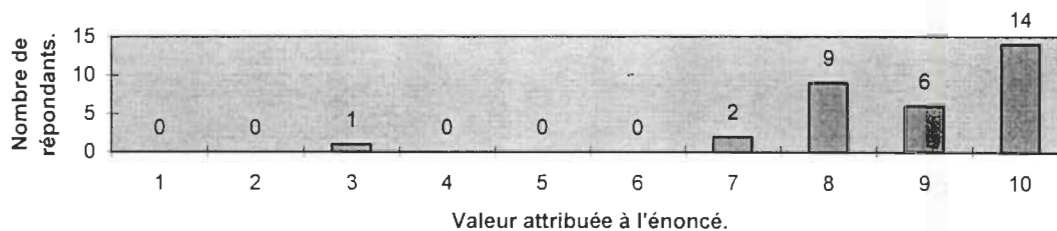
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

**Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.**

225

**Critère #40: Faire connaître la notoriété du camp à la clientèle-cible afin d'en augmenter encore la crédibilité.**



Md=9

Q1=8 Q2=9 Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

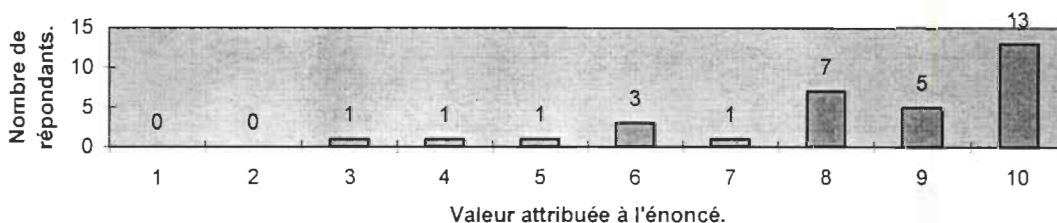
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

**Critère #41: Veiller à ce que le secrétariat soit très bien structuré et informatisé afin de répondre aux besoins de clientèles variées.**



Md=9

Q1=8 Q2=9 Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

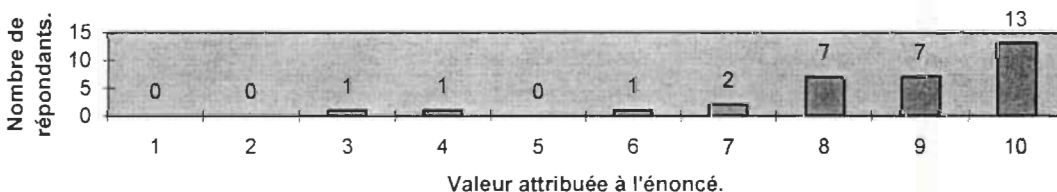
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

**Critère #42: Être assumée par une équipe compétente, responsable et dynamique inspirant un esprit de franche camaraderie favorisant l'esprit d'initiative et la créativité.**



Md=9

Q1=8 Q2=9 Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

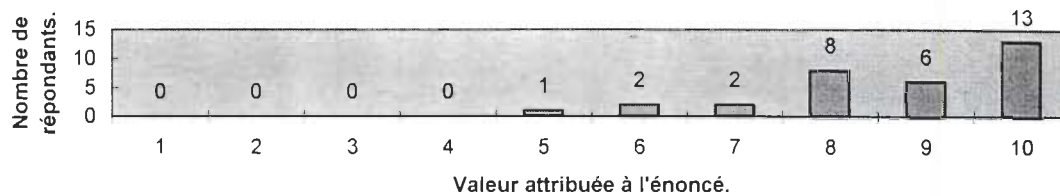
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

## Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.

226

### Critère #43: Être constamment en processus de recherche et de développement pour de nouveaux produits afin de garantir son évolution dans le temps.



Md=9

Q1=8 Q2=9 Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

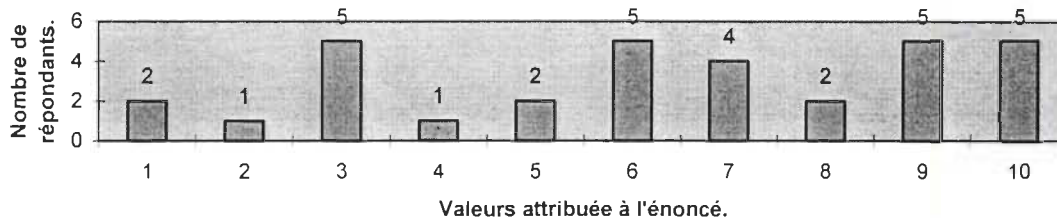
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #44: Assigner une seule personne pour s'occuper des dossiers des clients.



Md=6.5

Q1=3.75

Q2=6.5

Q3=9

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

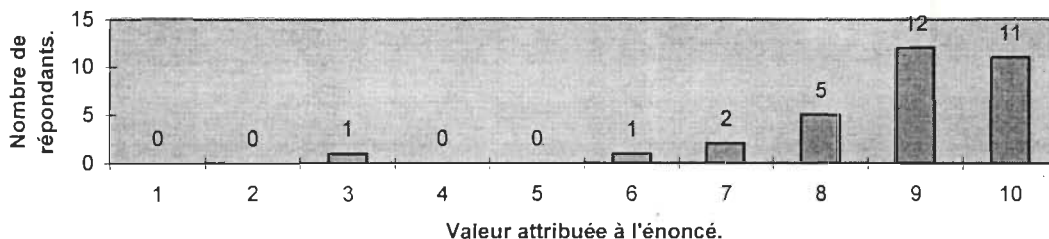
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #45: Mettre en place des mécanismes de contrôle de la qualité.



d=9

Q1=8 Q2=9 Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

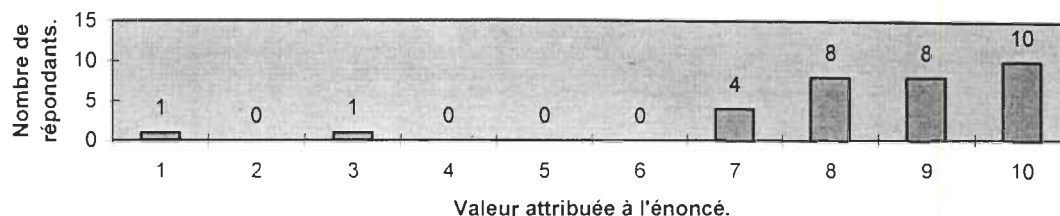
M



## Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.

227

### Critère #46: Avoir une capacité de mise en marché professionnelle pour faire connaître ses services.



Md=9

Q1=8 Q2=9 Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

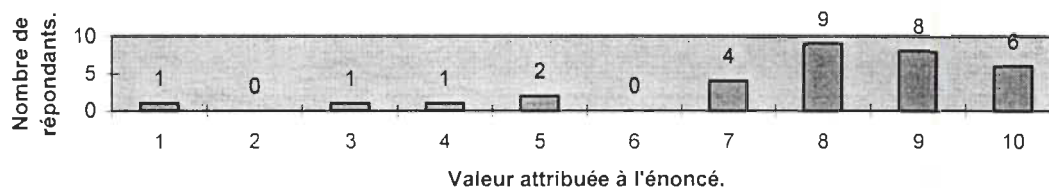
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #47: S'assurer que les différents modes administratifs s'harmonisent avec les croyances et valeurs relatives à la mission établie par le conseil d'administration.



d=8

Q1=7 Q2=8 Q3=9

M

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

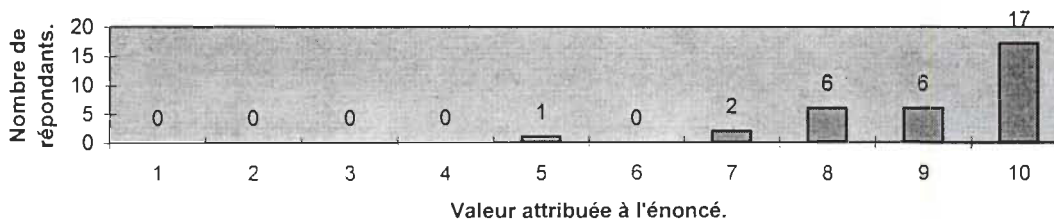
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #48: Assurer une gestion financière autonome et rigoureuse du camp.



Md=10

Q1=8

Q2-Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

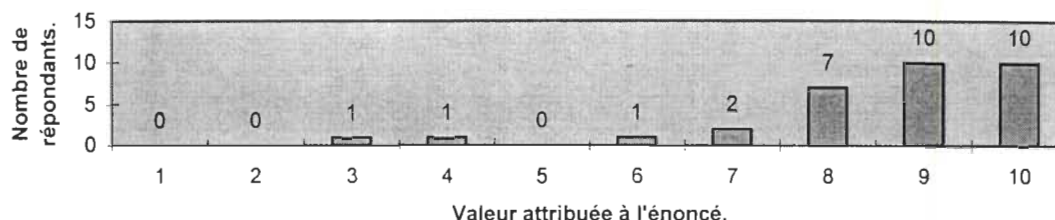
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

## Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.

228

### Critère #49: Adapter la structure organisationnelle à son rythme de croissance.



Md=9

Q1=8 Q2=9 Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

Plus important

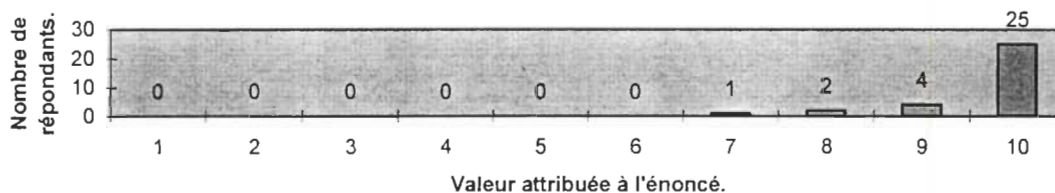
Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

**Critères identifiés en fonction de la structure, des équipements et des services du camp.**  
La direction du camp devra:

### Critère #50: S'assurer que toutes les installations, les bâtiments et les sites d'activités soient sécuritaires pour les différents types de clientèles.



Md=10

Q1-Q2-Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

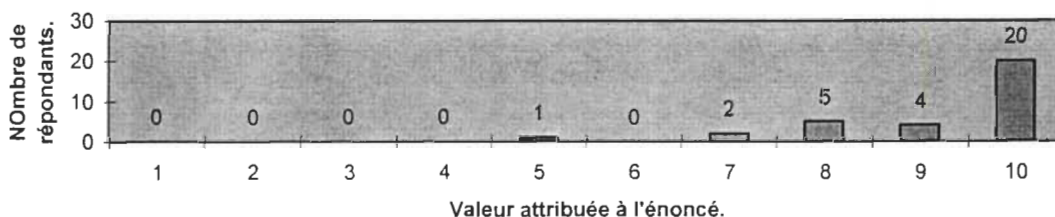
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #51: S'assurer que tous les équipements sont adaptés et conviennent aux différents types de clientèles.



Md=10

Q1=8.75

Q2-Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

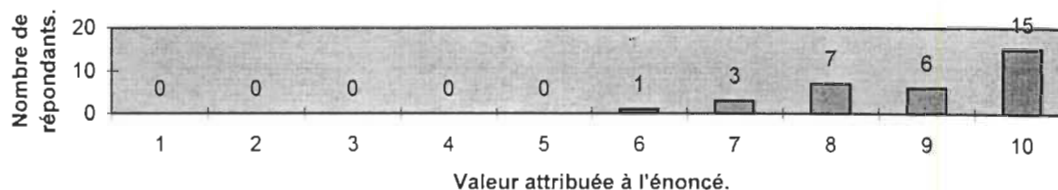
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

## Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.

229

### Critère #52: Mettre en place des politiques d'entretien des équipements et du matériel et s'assurer que ces politiques sont bien appliquées.



Md=9

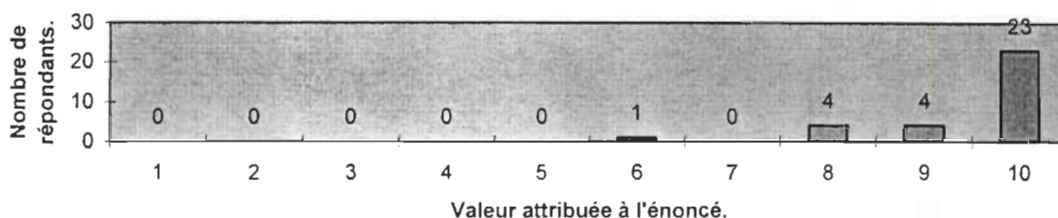
Q1=8 Q2=9 Q3=10

- ☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)  
☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important Plus important Raison: \_\_\_\_\_  
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #53: Avoir de bonnes assurances pour faire face aux imprévus.



Md=10

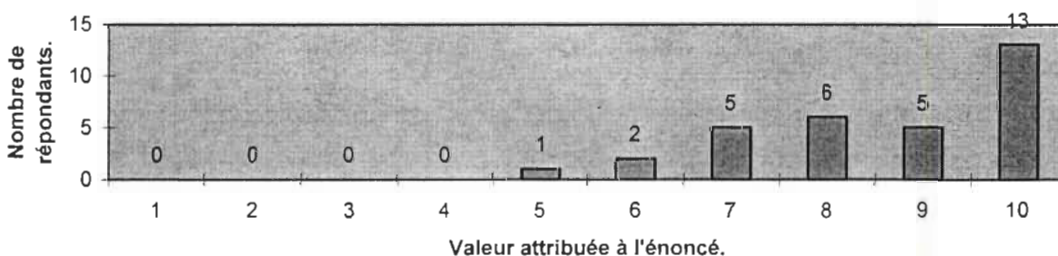
Q1=9.5 Q2-Q3=10

- ☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)  
☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important Plus important Raison: \_\_\_\_\_  
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #54: S'assurer que la signalisation sur le camp est adéquate.



Md=9

Q1=7.75 Q2=9 Q3=10

- ☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)  
☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important Plus important Raison: \_\_\_\_\_  
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

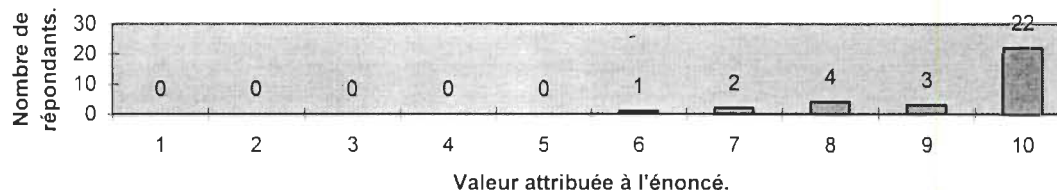
Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_



## Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.

230

### Critère #55: S'assurer qu'elle respecte rigoureusement les normes de qualité et de sécurité en ce qui concerne les bâtiments, le terrain et les équipements.



Md=10

Q1=9 Q2-Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

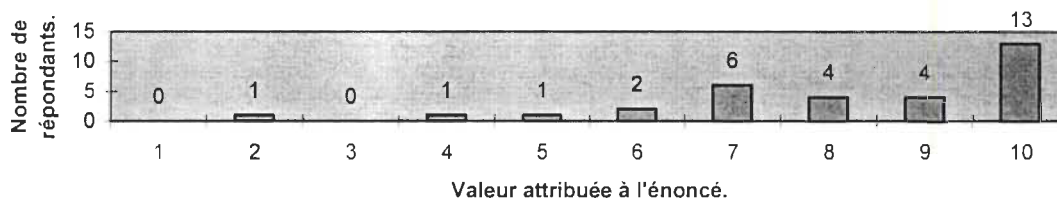
Plus important

Raison:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #56: Mettre en place les moyens nécessaires pour que l'enfant n'ait pas froid, ne se fasse pas piquer par les mouches, n'attrape pas de coup de soleil et ne soit pas malade.



Md=9

Q1=7

Q2=9

Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

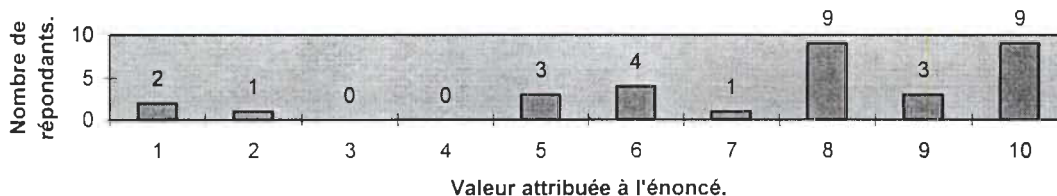
Plus important

Raison:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #57: S'assurer que son camp est établi sur ou à proximité des sites naturels protégés, bien aménagés, loin de toute pollution et du bruit.



Md=8

Q1=6

Q2=8

Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

Plus important

Raison:

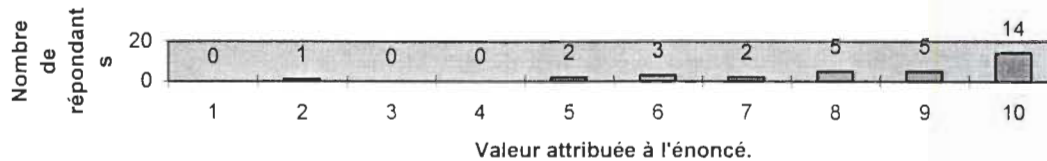
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

## Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.

231

**Critère #58: S'assurer que l'environnement du camp est suffisamment grand et a un potentiel récréatif et environnemental élevé afin de permettre l'installation d'infrastructures adéquates pour l'animation intérieure et extérieure.**



Md=9

Q1=7.5

Q2=9

Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

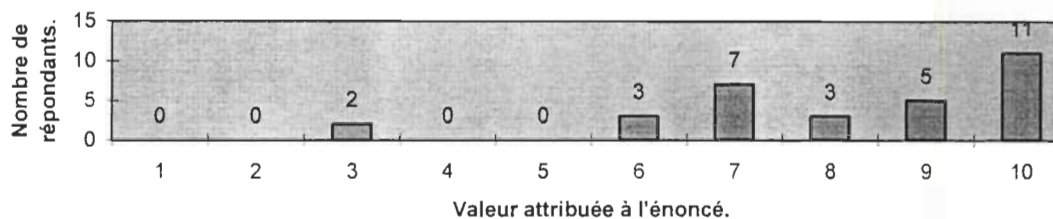
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

**Critère #59: Posséder des équipements très spécialisés si elle gère un camp spécialisé ou thématique.**



Md=8.5

Q1=7

Q2=8.5

Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

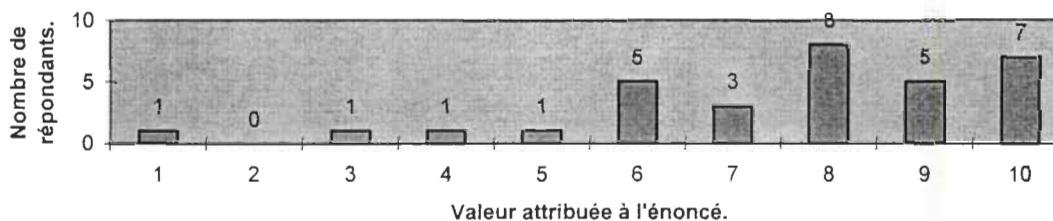
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

**Critère #60: Prêter une attention plus particulière à l'entretien de la piste d'hébertisme et des terrains de camping.**



Md=8

Q1=6

Q2=8

Q3=9

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

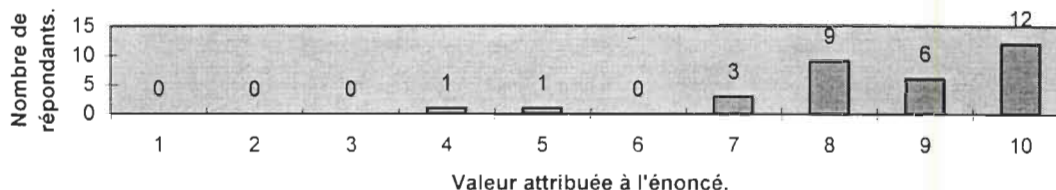
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

## Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.

232

### Critère #61: Améliorer constamment la qualité de ses ressources physiques c'est-à-dire les infrastructures, les immobilisations et les équipements.



Md=9

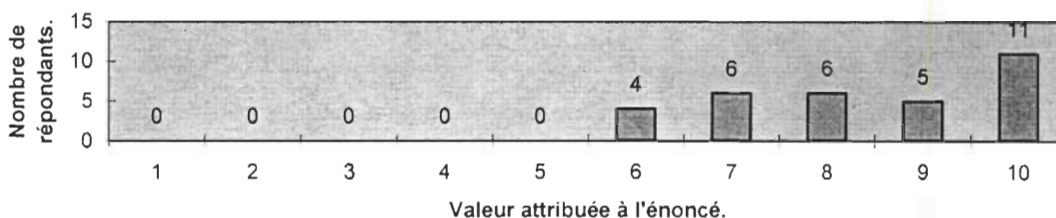
Q1=8 Q2=9 Q3=10

- ☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)  
☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important Plus important Raison: \_\_\_\_\_  
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #62: Prévoir un environnement matériel et pédagogique de premier ordre.



Md=8.5

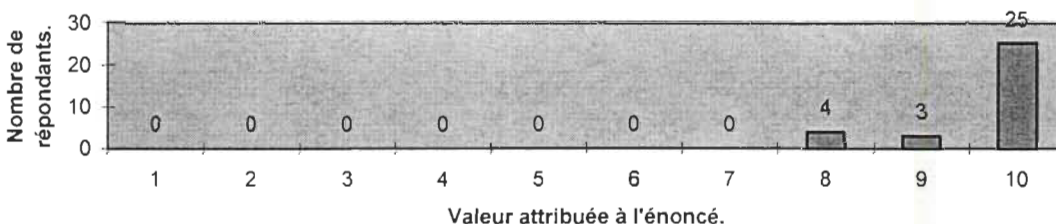
Q1=7 Q2=8.5 Q3=10

- ☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)  
☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important Plus important Raison: \_\_\_\_\_  
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #63: Être prête à faire face à des situations d'urgence ou de crise.



Md=10

Q1=Q2=Q3=10

- ☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)  
☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

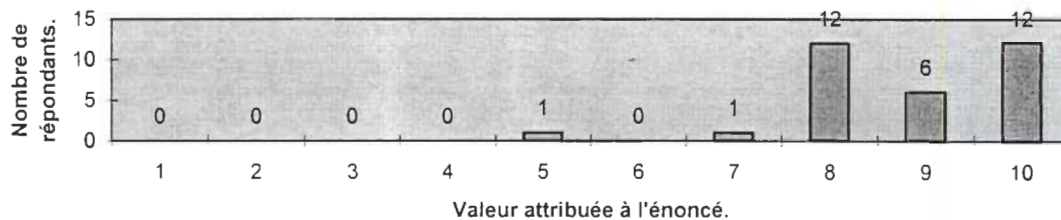
Moins important Plus important Raison: \_\_\_\_\_  
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

## Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.

233

### Critère #64: Offrir des services médicaux pouvant répondre aux besoins physiques et psychologiques des enfants.



Md=10

Q1=8 Q2=9 Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

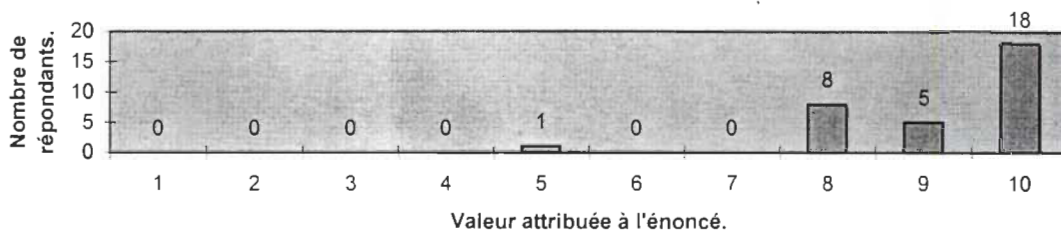
Plus important

Raison:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #65: Prévoir un service d'hébergement confortable, propre et adapté à la clientèle visée.



Md=10

Q1=8 Q2-Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

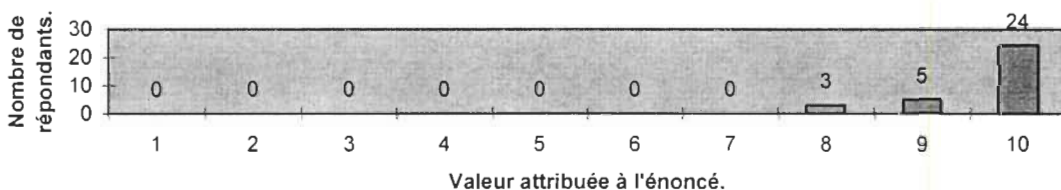
Plus important

Raison:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #66: Offrir un service alimentaire qui contient des menus équilibrés, sains pour la santé, de bonne qualité et en abondance servis dans des locaux appropriés.



Md=10

Q1-Q2-Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

Plus important

Raison:

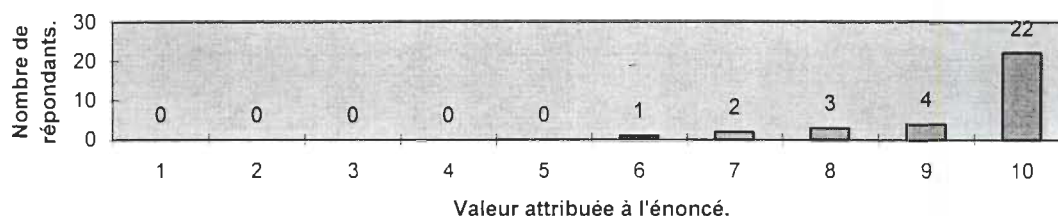
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

## Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.

234

### Critère #67: Prévoir des aliments appropriés aux besoins de l'enfant qui a des allergies.



Md=10

Q1=9 Q2-Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

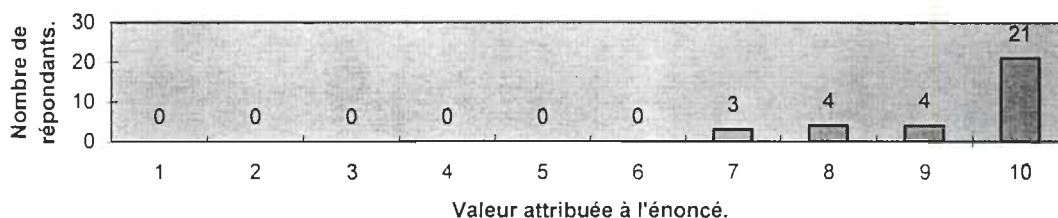
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #68: Posséder des installations où les conditions d'hygiène sont irréprochables, en particulier en ce qui a trait aux toilettes.



Md=10

Q1=9 Q2-Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

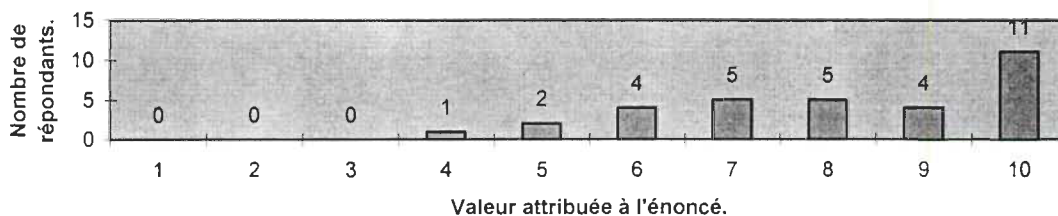
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #69: Permettre aux enfants de prendre leur douche quotidiennement.



Md=8

Q1=7 Q2=8

Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

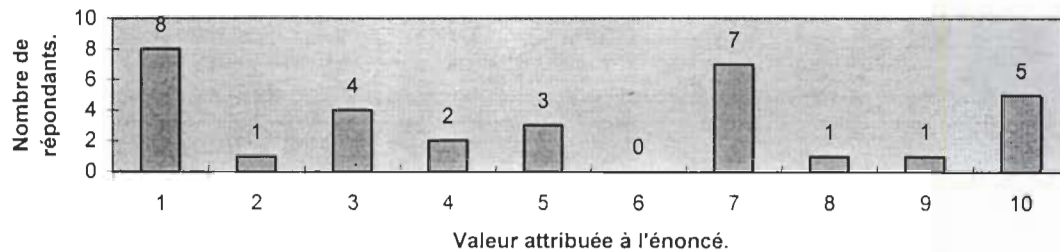
Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_



## Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.

235

### Critère #70: Limiter la taille du camp à un maximum de 200 lits.



Md=5

Q1=1.5

Q2=5

Q3=8

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

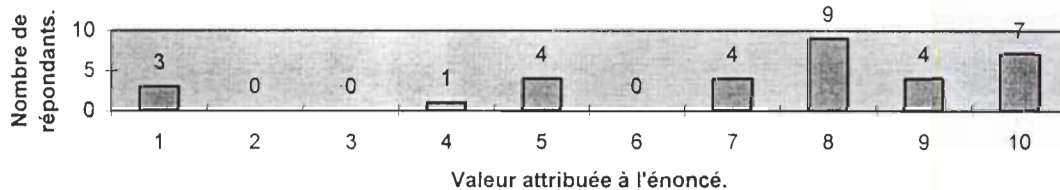
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #71: S'assurer que l'établissement jouit d'une situation géographique avantageuse: proximité, qualité du site, localisation, etc.



Md=8

Q1=6

Q2=8

Q3=9

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

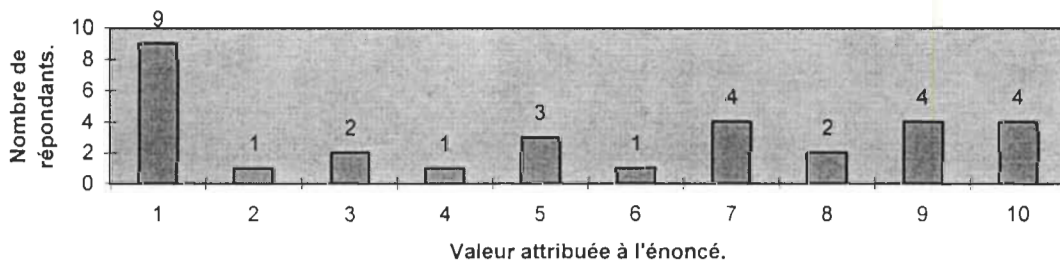
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #72: Exister depuis plusieurs années.



Md=5

Q1=1

Q2=5

Q3=8

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

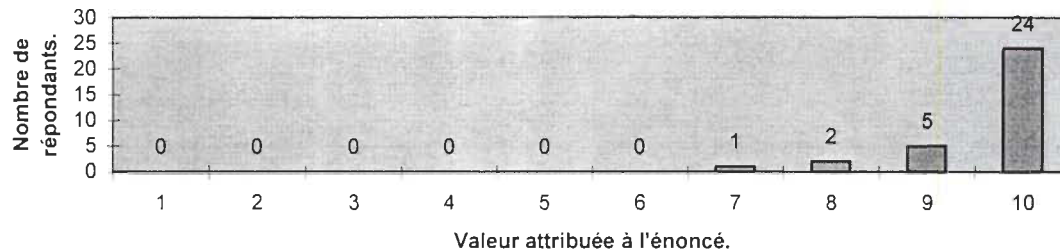
## Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.

236

### Critères identifiés en fonction du savoir-faire et du programme du camp.

La direction du camp devra:

#### Critère #73: Offrir des programmes de qualité.



Md=10

Q1=9.75 Q2-Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

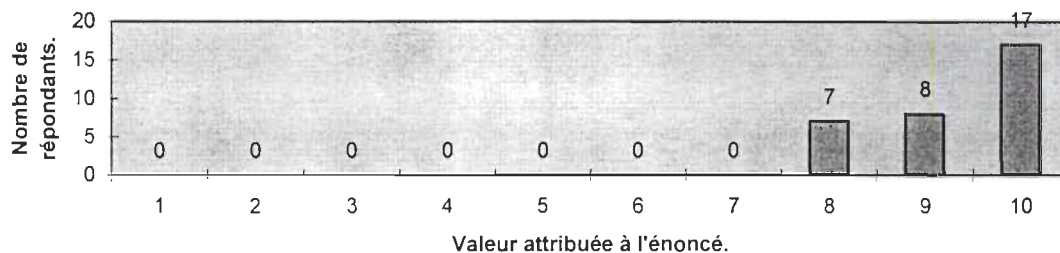
Plus important

Raison:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

#### Critère #74: Faire preuve d'innovation dans ses programmes.



Md=10

Q1=9 Q2-Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

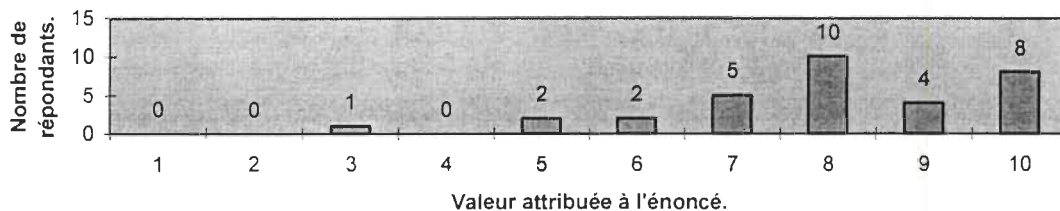
Plus important

Raison:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

#### Critère #75: Offrir dans sa programmation des activités qui sortent de l'ordinaire, c'est-à-dire très originales.



Md=8

Q1=7 Q2=8

Q3=9.25

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

Plus important

Raison:

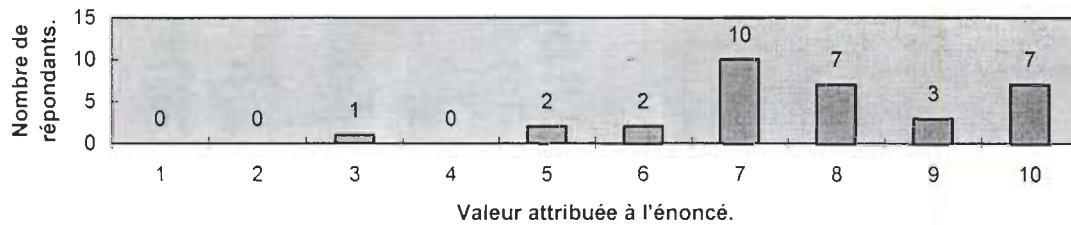
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

## Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.

237

### Critère #76: Offrir des activités très variées ainsi que plusieurs spécialisations qui lui permettront de se démarquer des autres camps.



Md=8

Q1=7 Q2=8 Q3=9

- ☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)
- ☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

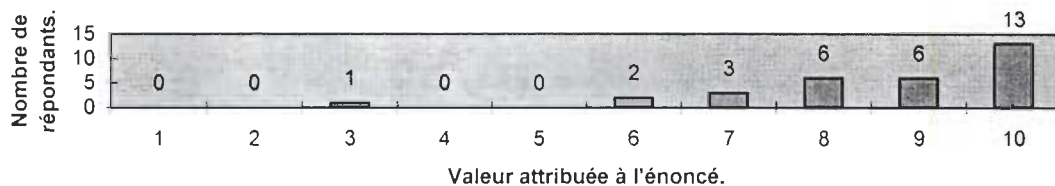
Moins important Plus important

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Raison: \_\_\_\_\_

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #77: Favoriser, à travers le programme, l'esprit d'équipe afin que les jeunes apprennent à socialiser et à s'auto-discipliner, pour qu'ils deviennent plus autonomes.



d=9

Q1=8 Q2=9 Q3=10

M

- ☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)
- ☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

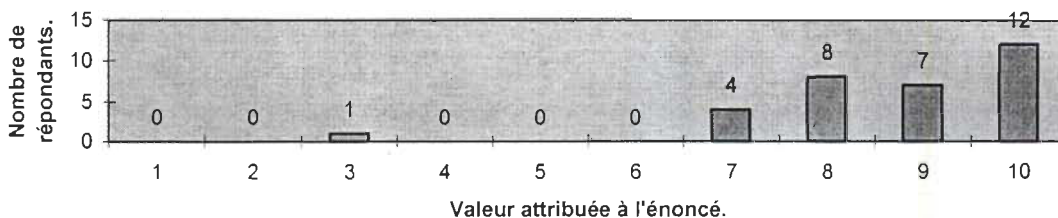
Moins important Plus important

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Raison: \_\_\_\_\_

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #78: Mettre en place des programmes qui favorisent le développement de l'estime de soi.



Md=9

Q1=8 Q2=9 Q3=10

- ☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)
- ☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important Plus important

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Raison: \_\_\_\_\_

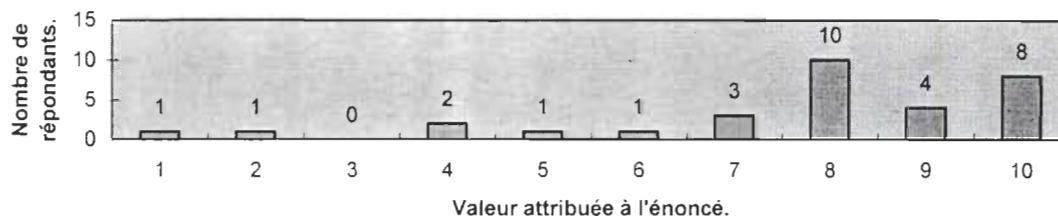
Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_



## Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.

238

### Critère #79: Demeurer flexible dans son offre de programmes afin de s'adapter aux besoins de sa clientèle.



Md=8

Q1=7

Q2=8

Q3=9.5

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

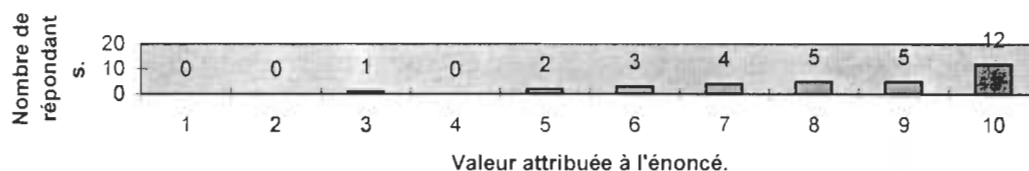
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #80: Offrir à travers sa programmation, de l'animation avec des thématiques qui feront appel à l'imaginaire et la créativité des enfants: le merveilleux devrait être présent dès l'arrivée de l'enfant jusqu'à son départ.



Md=9

Q1=7

Q2=9

Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

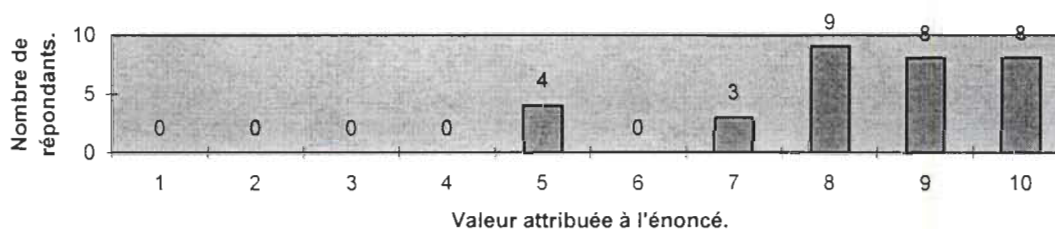
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #81: Prévoir du personnel assigné à la programmation afin de préparer à l'avance les journées, quelle que soit la température.



Md=8

Q1-Q2=8

Q3=9.5

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

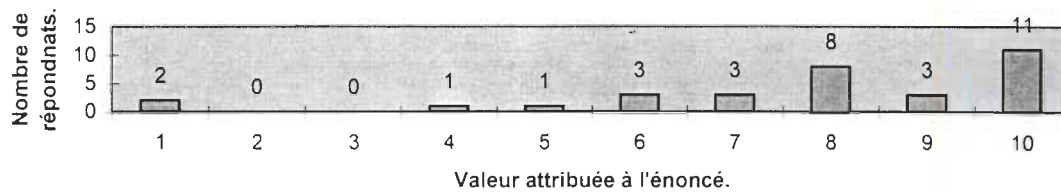
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

## Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.

239

### Critère #82: Offrir une programmation fondée sur des valeurs et des principes reliés à l'éducation, le leadership, l'écologie et l'environnement.



Md=8

Q1=7 Q2=8

Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

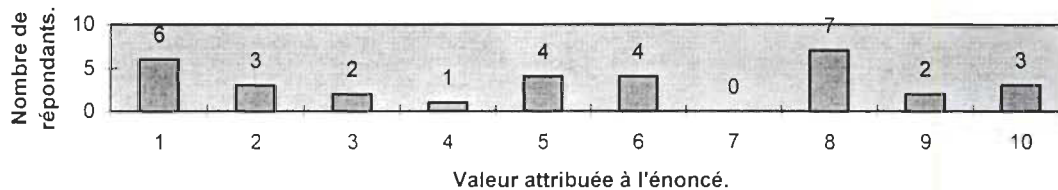
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #83: Incorporer dans sa programmation, des activités spirituelles afin de développer une croissance intérieure chez les jeunes (Ex: pastorale).



Md=5.5

Q1=2

Q2=5.5

Q3=8

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

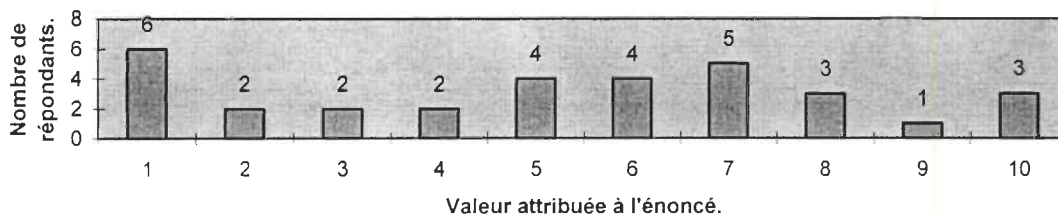
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #84: Offrir de la nouveauté dans les sports nautiques afin d'attirer plus de clientèle.



Md=5.5

Q1=2.75

Q2=5.5

Q3=7

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

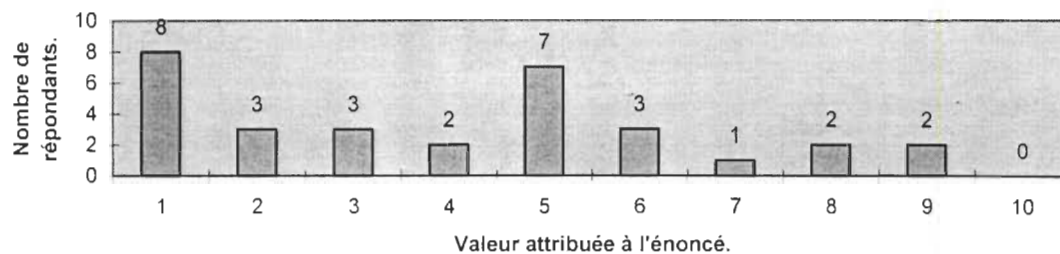
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

## Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.

240

### Critère #85: Permettre aux enfants d'apprendre une nouvelle langue.



Md=4

Q1=1.5

Q2=4

Q3=5.5

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

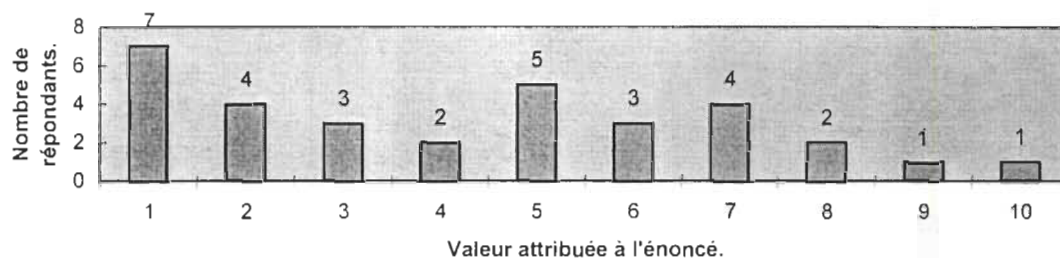
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #86: Inclure dans sa programmation du théâtre interactif.



Md=4.5

Q1=2

Q2=4.5

Q3=6.25

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

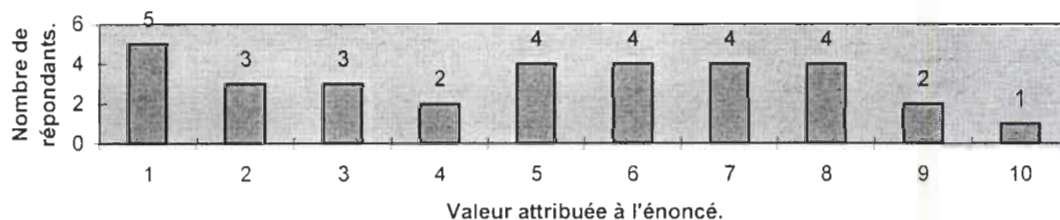
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #87: Faire appel, dans sa programmation, à la dimension historique des lieux.



Md=5

Q1=2.75

Q2=5

Q3=7

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

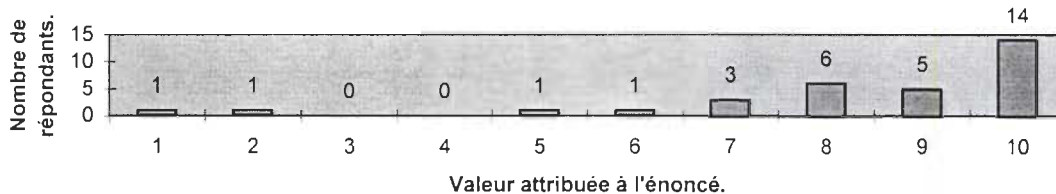
## Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.

241

### Critères identifiés en fonction des valeurs.

La direction du camp devra:

#### Critère #88: S'assurer de clairement définir la mission et les valeurs qu'elle poursuit afin de les intégrer à tous les paliers de l'organisation.



Md=9

Q1=8    Q2=9    Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

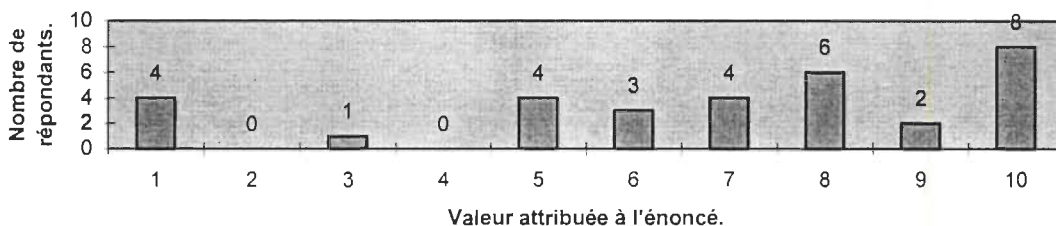
Plus important

Raison:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

#### Critère #89: Continuer de favoriser les clientèles défavorisées et handicapées.



Md=7.5

Q1=5

Q2=7.5

Q3=9.25

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

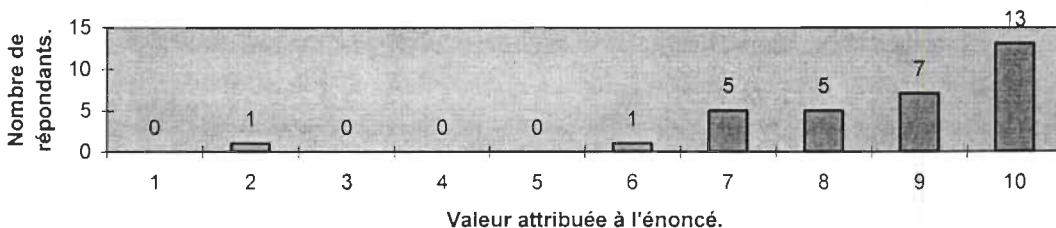
Plus important

Raison:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

#### Critère #90: Favoriser l'émergence d'un esprit d'équipe dans l'organisation afin que celui-ci se reflète chez les enfants.



Md=9

Q1=8    Q2=9    Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

Plus important

Raison:

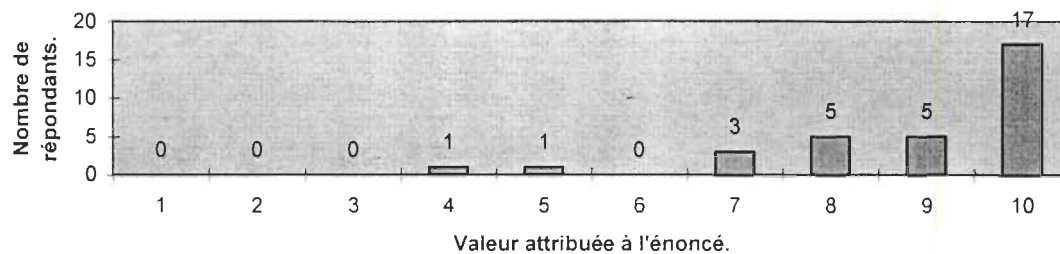
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

## Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.

242

### Critère #91: Favoriser le développement intégral des enfants.



Md=10

Q1=8

Q2-Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

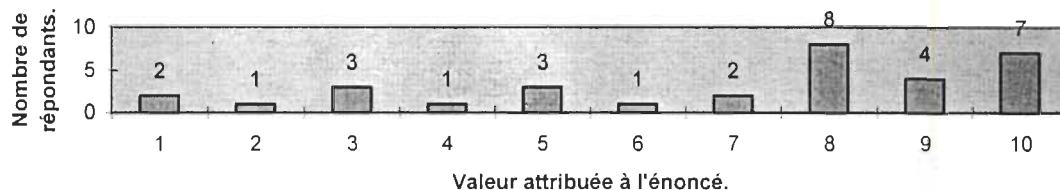
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #92: Créer des liens de complémentarité et effectuer des échanges de services avec d'autres camps partageant les mêmes valeurs.



Md=8

Q1=5

Q2=8

Q3=9

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

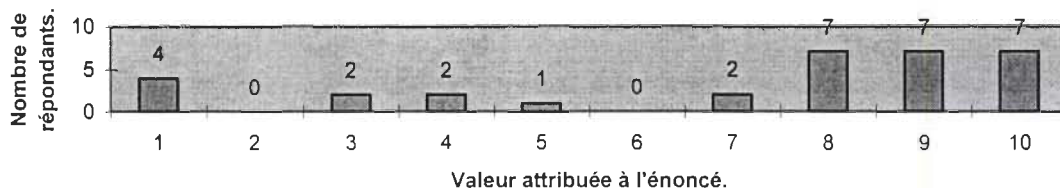
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #93: S'ouvrir davantage à des organismes de soutien et à la communauté afin de pouvoir faire des fusions, du partenariat et échanger des produits et services.



Md=8

Q1=4,75

Q2=8

Q3=9

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

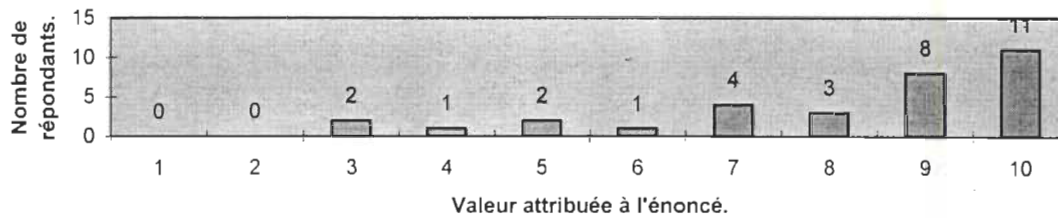
Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_



## Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.

243

### Critère #94: Trouver des moyens pour diminuer l'esprit de compétition au profit de la valorisation de chaque individu.



Md=9

Q1=7

Q2=9

Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

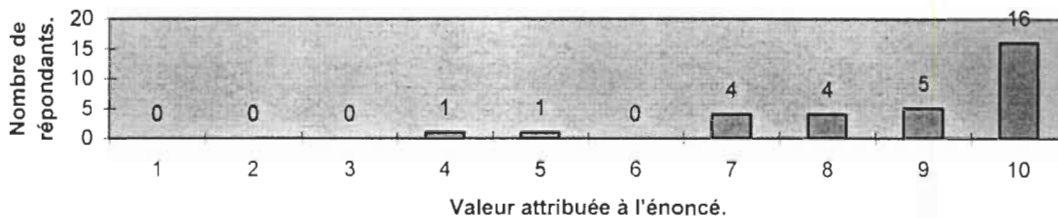
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #95: Promouvoir la mission du camp auprès de son personnel et de ses clients.



Md=10

Q1=8

Q2-Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

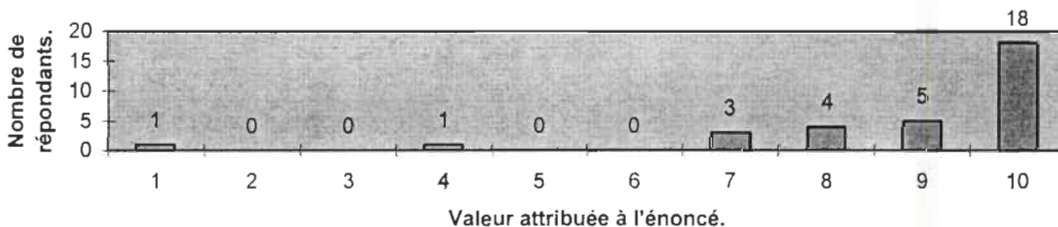
Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #96: S'assurer que les objectifs du camp sont en relation avec les normes de l'A.C.Q.



Md=10

Q1=8

Q2-Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

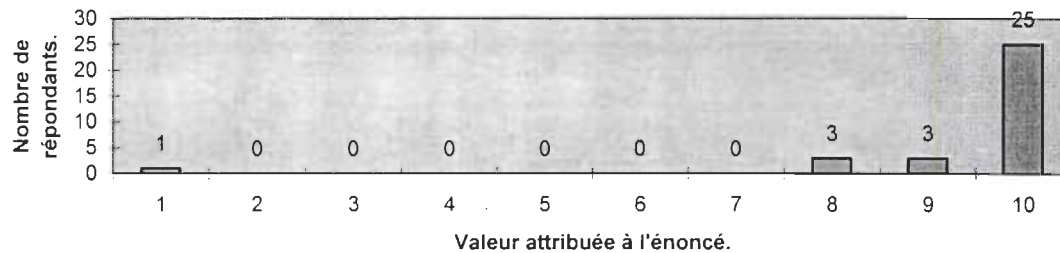
Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

## Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.

244

**Critères identifiés en fonction du système social.**  
La direction du camp devra:

### Critère #97: Respecter les normes de l'A.C.Q.



Md=10

Q1-Q2-Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

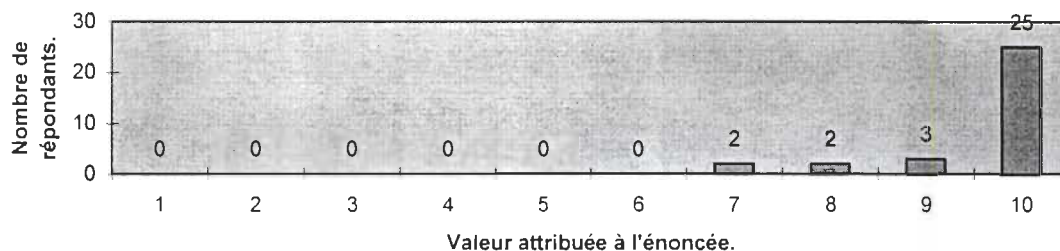
Plus important

Raison:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #98: S'assurer de respecter les lois gouvernementales.



Md=10

Q1-Q2-Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

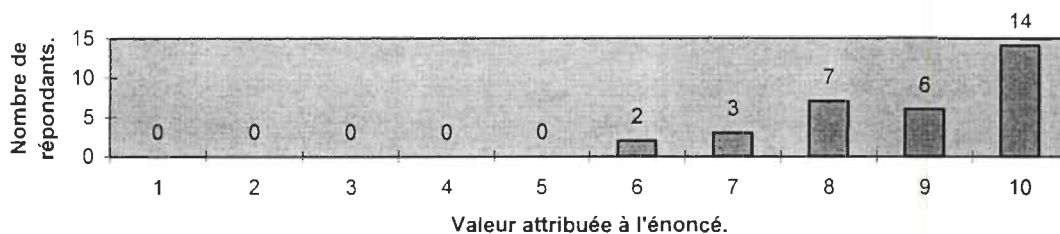
Plus important

Raison:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #99: Mettre en place les modes de fonctionnement par écrit afin d'uniformiser les différentes opérations.



Md=9

Q1=8

Q2=9

Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

Plus important

Raison:

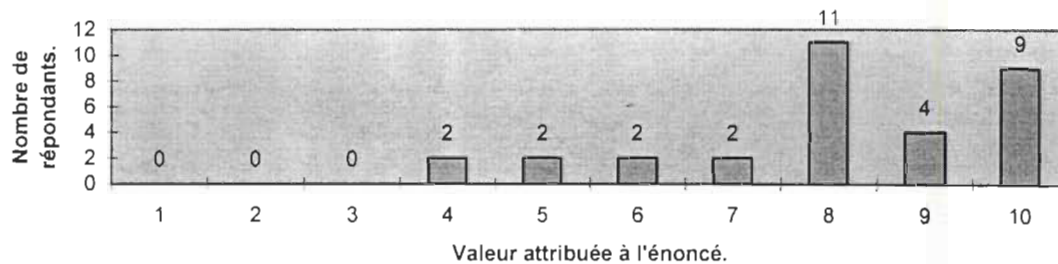
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

## Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.

245

### Critère #100: S'adapter aux besoins du marché scolaire.



Md=8

Q1=7.75 Q2=8

Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

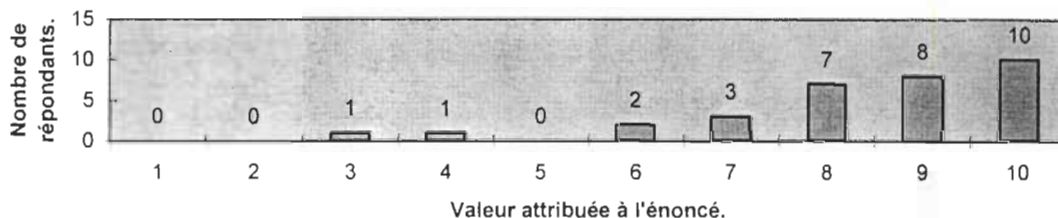
Plus important

Raison:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #101: Communiquer davantage avec l'A.C.Q. afin qu'il y ait une meilleure concertation entre cette association et ses membres.



Md=9

Q1=8

Q2=9

Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

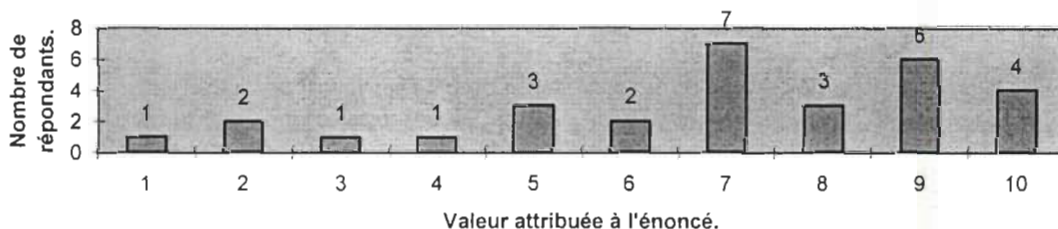
Plus important

Raison:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

### Critère #102: Adopter des normes plus sévères que celles proposées par l'A.C.Q. afin d'égaliser les normes des autres provinces.



Md=7

Q1=5.5

Q2=7

Q3=9

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

Plus important

Raison:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

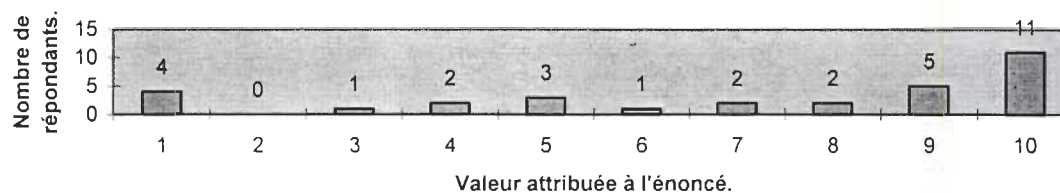
Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_



**Critères d'excellence qui prévaudront dans les camps de vacances du Québec au cours des 10 prochaines années.**

246

**Critère #103: Demander à l'A.C.Q. pour faire des représentations auprès du gouvernement afin d'obliger TOUS LES CAMPS à respecter les normes de l'A.C.Q.**



Md=9

Q1=5

Q2=9

Q3=10

☐ Je désire garder la valeur attribuée initialement à ce critère. (Celle de la flèche.)

☐ Je désire reconsidérer la valeur attribuée à ce critère. (Encerclez la nouvelle valeur.)

Moins important

Plus important

Raison: \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si la flèche se situe dans Q1 et Q3 et que vous maintenez votre décision, pourriez-vous très brièvement expliquer pourquoi? \_\_\_\_\_

Nom du camp: \_\_\_\_\_

## **Annexe D**

**Tableaux reliés au consensus obtenu à la troisième ronde du Delphi.**

**Tableau D1, Classification des énoncés reliés au personnel selon leur importance. (n=25)**

Importance des énoncés Consensus	Très important Md > 7.5	Moyennement important 7.5 > Md > 5	Pas important Md < 5
<b>Consensus parfait</b> Q1=Q2=Q3	#1-S'assurer de la qualité exceptionnelle de tout son personnel.  #12-Maintenir au moins un ratio d'un moniteur pour huit enfants.  #16-Offrir un encadrement de qualité aux enfants lors de l'animation.	Aucun	Aucun
<b>Très fort consensus</b>  Q3 - Q1 ≤ 2	#2-Offrir une formation complète dans les différentes disciplines dans lesquelles son personnel intervient.  #3-Mettre en place un système de formation continue pour ses employés afin qu'ils s'adaptent aux besoins des clientèles.  #4-Évaluer le personnel de façon interactive.  #5- S'assurer, lors de la sélection du personnel, que celui-ci a les compétences requises pour répondre aux exigences de la clientèle.  #6- Former ses animateurs au sein de sa structure afin de perpétuer une certaine culture organisationnelle.  #7-S'assurer que son personnel est polyvalent.  #10- S'assurer que son personnel d'animation a plus de 18 ans afin de garantir la présence de personnes adultes sur le terrain.  #15- Assurer beaucoup de stabilité dans l'équipe de direction.  #17- Créer un milieu qui favorise les relations (liens) entre les campeurs et le personnel.  #19-Offrir un salaire adéquat et indexé au coût de la vie à ses employés.	Aucun	#9- S'assurer que l'animation et la direction sont assurées par une équipe composée de religieux et de laïcs.

<b>Fort consensus</b> <b>Q3-Q1 ≤ 3</b>	#14- Posséder une bonne expérience pratique et une formation académique appropriée.  #18- Impliquer davantage tout le personnel dans l'organisation du camp (consultation, motivation, délégation de responsabilités).	#8-Engager des personnes spécialisées en plein air.	Aucun
<b>Consensus moyen</b> <b>Q3-Q1 &gt; 4</b>	Aucun	Aucun	Aucun
<b>Consensus faible</b> <b>Q3-Q1 &gt; 4</b>	Aucun	#11-S'assurer que le personnel d'animation a plus de 20 ans afin de garantir la présence de personnes matures sur le terrain.	#13-Augmenter le ratio moniteur/enfants au dessus de la norme (1 moniteur / 8 enfants).

**Tableau D2, Classification des énoncés reliés aux besoins de la clientèle  
selon leur importance. (n=25)**

Importance des énoncés  Consensus	Très Important Md > 7.5	Moyennement important 7.5> Md >5	Pas important Md < 5
<b>Consensus parfait Q1=Q2=Q3</b>	#20- Offrir un service de qualité à la clientèle.  #35- S'assurer d'un suivi efficace et professionnel relativement aux plaintes à la clientèle.	Aucun	Aucun
<b>Très fort consensus Q3-Q1 ≤ 2</b>	#22- S'assurer que le personnel offre des services humanisés à sa clientèle.  #23- Être le plus souple possible quant aux critères de séjour (durée, date, transport, nuitée supplémentaire) afin de s'adapter aux besoins des familles.  #25- Garder en tête que la direction doit satisfaire non seulement les besoins des enfants mais aussi ceux des parents.  #26- Être à l'écoute des besoins des enfants et des parents afin de rendre leur séjour le plus agréable possible.  #28- Faire connaître sa réglementation et ses normes en les annonçant clairement à la clientèle.  #29- Développer un système de communication efficace avec les parents afin de mieux les informer et les conscientiser à l'importance d'un camp de vacances pour les enfants.  #30- S'assurer d'être à l'écoute des parents afin d'établir un climat de confiance.  #31- Impliquer les parents pour déterminer les critères auxquels le camp devrait satisfaire.  #32- Être capable de s'adapter aux nouvelles réalités du marché en exécutant des changements organisationnels afin de pouvoir répondre aux nouveaux besoins de la clientèle.	Aucun	Aucun

<b>Fort consensus Q3-Q1 ≤ 3</b>	<p>#21- Offrir des services clé en main.</p> <p>#24- Tenter d'offrir des services durant les quatre saisons afin de rentabiliser les infrastructures du camp.</p> <p>#27- Assurer l'accessibilité à des services de qualité pour les clientèles à revenus instables.</p> <p>#33- Se préparer à faire face à la concurrence des camps de jour en faisant davantage ressortir les avantages des camps résidents.</p>	Aucun	Aucun
<b>Consensus moyen Q3-Q1 &gt; 4</b>	Aucun	Aucun	Aucun
<b>Consensus faible Q3-Q1 &gt; 4</b>	<p>#34- Réaliser, au cours du séjour, une évaluation du cheminement de l'enfant qui sera remise aux parents et s'assurer d'un suivi régulier avec les parents.</p>	Aucun	Aucun

**Tableau D3, Classification des énoncés reliés au style de gestions selon leur importance. (n=25)**

<b>Importance des énoncés</b> <b>Consensus</b>	<b>Très important</b> <b>Md &gt; 7.5</b>	<b>Moyennement important</b> <b>7.5 &gt; Md &gt; 5</b>	<b>Pas important</b> <b>Md &lt; 5</b>
<b>Consensus parfait</b> <b>Q1=Q2=Q3</b>	Aucun	Aucun	Aucun
<b>Très fort consensus</b> <b>Q3-Q1 ≤ 2</b>	<p>#36- Assurer un rapport qualité/prix avantageux et compétitif.</p> <p>#37- Offrir plusieurs possibilités quant aux modes d'inscription et de paiement afin de simplifier le processus d'inscription.</p> <p>#38- Développer des outils de marketing basés sur des visions à long terme qui reflète la mission du camp, et ce, afin d'être à la fine pointe du développement.</p> <p>#39- Faire une publicité qui reflète vraiment les attributs du camp.</p> <p>#40- Faire connaître la notoriété du camp à la clientèle-cible afin d'en augmenter encore la crédibilité.</p> <p>#41- Veiller à ce que le secrétariat soit très bien structuré et informatisé afin de répondre aux besoins de clientèles variées.</p> <p>#42- Être assumée par une équipe compétente, responsable et dynamique inspirant un esprit de franche camaraderie favorisant l'esprit d'initiative et la créativité.</p> <p>#43- Être constamment en processus de recherche et de développement pour de nouveaux produits afin de garantir son évolution dans le temps.</p> <p>#45- Mettre en place des mécanismes de contrôle de la qualité.</p>	Aucun	Aucun

<b>Très fort consensus Q3-Q1 ≤ 2</b>	<p>#46- Avoir une capacité de mise en marché professionnelle pour faire connaître ses services.</p> <p>#47- S'assurer que les différents modes administratifs s'harmonisent avec les croyances et valeurs relatives à la mission établie par le conseil d'administration.</p> <p>#48- Assurer une gestion financière autonome et rigoureuse du camp.</p> <p>#49- Adapter la structure organisationnelle à son rythme de croissance.</p>		
<b>Fort consensus Q3-Q1 ≤ 3</b>	Aucun	Aucun	Aucun
<b>Consensus moyen Q3-Q1 ≤ 4</b>	<p>#44- Assigner une seule personne pour s'occuper des dossiers des clients.</p>	Aucun	Aucun
<b>Consensus faible Q3-Q1 &gt; 4</b>	Aucun	Aucun	Aucun



**Tableau D4, Classification des énoncés reliés à la structure, aux équipements et aux services selon leur importance. (n=25)**

<div>Importance des énoncés</div> <div>Consensus</div>	<div>Très important</div> <div>Md &gt; 7.5</div>	<div>Moyennement important</div> <div>7.5 &gt; Md &gt; 5</div>	<div>Pas important</div> <div>Md &lt; 5</div>
<div>Consensus parfait</div> <div>Q1=Q2=Q3</div>	<div>#50- S'assurer que toutes les installations, les bâtiments et les sites d'activités soient sécuritaire pour les différents types de clientèles.</div> <div>#51- S'assurer que tous les équipements sont adaptés et conviennent aux différents types de clientèles.</div> <div>#53- Avoir de bonnes assurances pour faire face aux imprévus.</div> <div>#55- S'assurer que la direction respecte rigoureusement les normes de qualité et de sécurité en ce qui concerne les bâtiments, le terrain et les équipements.</div> <div>#63- Être prête à faire face à des situations d'urgence ou de crise.</div> <div>#65- Prévoir un service d'hébergement confortable, propre et adapté à la clientèle visée.</div> <div>#66- Offrir un service alimentaire qui contient des menus équilibrés, sains pour la santé, de bonne qualité et en abondance servis dans des locaux appropriés.</div>	<div>Aucun</div>	<div>Aucun</div>

<p><b>Très fort consensus Q3-Q1 ≤ 2</b></p>	<p>#52- Mettre en place des politiques d'entretien des équipements et du matériel et s'assurer que ces politiques sont bien appliquées.</p> <p>#54- S'assurer que la signalisation sur le camp est adéquate.</p> <p>#58- S'assurer que l'environnement du camp est suffisamment grand et a un potentiel récréatif et environnemental élevé afin de permettre l'installation d'infrastructures adéquates pour l'animation intérieure et extérieure.</p> <p>#60- Prêter une attention plus particulière à l'entretien de la piste d'hébertisme et des terrains de camping.</p> <p>#61- Améliorer constamment la qualité de ses ressources physiques c'est-à-dire les infrastructures, les immobilisations et les équipements.</p> <p>#64- Offrir des services médicaux pouvant répondre aux besoins physiques et psychologiques des enfants.</p> <p>#67- Prévoir des aliments appropriés aux besoins de l'enfant qui a des allergies.</p> <p>#68- Posséder des installation où les conditions d'hygiène sont irréprochables, en particulier en ce qui a trait aux toilettes.</p> <p>#71- S'assurer que l'établissement jouit d'une situation géographique avantageuse: proximité, qualité du site, localisation, etc.</p>	<p>Aucun</p>	<p>Aucun</p>
---	---	--------------	--------------

<b>Fort consensus Q3-Q1 ≤ 3</b>	<p>#56- Mettre en place les moyens nécessaires pour que l'enfant n'ait pas froid, ne se fasse pas piquer par les mouches, n'attrape pas de coup de soleil et ne soit pas malade.</p> <p>#59- Posséder des équipements très spécialisés si la direction gère un camp spécialisé ou thématique.</p> <p>#62- Prévoir un environnement matériel et pédagogique de premier ordre.</p> <p>#69- Permettre aux enfants de prendre leur douche quotidiennement.</p>	Aucun	Aucun
<b>Consensus moyen Q3-Q1 ≤ 4</b>	<p>#57- S'assurer que son camp est établi sur ou à proximité des sites naturels protégés, bien aménagés, loins de toute pollution et du bruit.</p>	<p>#70- Limiter la taille du camp à un maximum de 200 lits.</p> <p>#72- Exister depuis plusieurs années.</p>	Aucun
<b>Consensus faible Q3-Q1 &gt; 4</b>	Aucun	Aucun	Aucun

**Tableau D5, Classification des énoncés reliés aux programmes selon leur importance.(n=25)**

<div>Importance des énoncés</div> <div>Consensus</div>	<div>Très important</div> <div>Md &gt; 7.5</div>	<div>Moyennement important</div> <div>7.5 &gt; Md &gt; 5</div>	<div>Pas important</div> <div>Md &lt; 5</div>
<b>Consensus parfait</b> <b>Q1=Q2=Q3</b>	#73- Offrir des programmes de qualité.	Aucun	Aucun
<b>Très Fort consensus</b> <b>Q3-Q1 ≤ 2</b>	#74- Faire preuve d'innovation dans ses programmes.  #75- Offrir dans sa programmation des activité qui sortent de l'ordinaire, c'est-à-dire très originales.  #76- Offrir des activités très variées ainsi que plusieurs spécialisations qui lui permettront de se démarquer des autres camps.  #77- Favoriser, à travers le programme, l'esprit d'équipe afin que les jeunes apprennent à socialiser et à s'auto-discipliner, pour qu'ils deviennent plus autonomes.  #78-Mettre en place des programmes qui favorisent le développement de l'estime de soi.  #79- Demeurer flexible dans son offre de programmes afin de s'adapter aux besoins de sa clientèle.  #80- Offrir à travers sa programmation, de l'animation avec des thématiques qui feront appel à l'imaginaire et la créativité des enfants: le merveilleux devrait être présent dès l'arrivée de l'enfant jusqu'à son départ.  #81- Prévoir du personnel assigné à la programmation afin de préparer à l'avance les journées, quelle que soit la température.		

<b>Très Fort consensus</b> $Q3-Q1 \leq 2$	#82- Offrir une programmation fondée sur des valeurs et des principes reliés à l'éducation, le leadership, l'écologie et l'environnement.		
<b>Fort consensus</b> $Q3-Q1 \leq 3$	Aucun	#84- Offrir de la nouveauté dans les sports nautiques afin d'attirer plus de clientèle.	Aucun
<b>Consensus moyen</b> $Q3-Q1 \leq 4$	Aucun	#87- Faire appel, dans sa programmation, à la dimension historique des lieux.	#85- Permettre aux enfants d'apprendre une nouvelle langue.  #86- Inclure dans sa programmation du théâtre interactif.
<b>Consensus faible</b> $Q3-Q1 > 4$	Aucun	#83- Incorporer dans sa programmation, des activités spirituelles afin de développer une croissance intérieure chez les jeunes (ex: pastorale).	Aucun

**Tableau D6, Classification des énoncés reliés aux valeurs selon leur importance. (n=25)**

<b>Importance des énoncés</b> <b>Consensus</b>	<b>Très important</b> <b>Md &gt; 7.5</b>	<b>Moyennement important</b> <b>7.5 &gt; Md &gt; 5</b>	<b>Pas important</b> <b>Md &lt; 5</b>
<b>Consensus parfait</b> <b>Q1=Q2=Q3</b>	Aucun	Aucun	Aucun
<b>Très fort consensus</b> <b>Q3-Q1 ≤ 2</b>	#88- S'assurer de clairement définir la mission et les valeurs que la direction poursuit afin de les intégrer à tous les paliers de l'organisation.  #90- Favoriser l'émergence d'un esprit d'équipe dans l'organisation afin que celui-ci se reflète chez l'enfant.  #91- Favoriser le développement intégral des enfants.  #93- S'ouvrir davantage à des organismes de soutien et à la communauté afin de pouvoir faire des fusions, du partenariat et échanger des produits et services.  #95- Promouvoir la mission du camp auprès de son personnel et de ses clients.  #96- S'assurer que les objectifs du camp sont en relation avec les normes de l'A.C.Q.	Aucun	Aucun
<b>Fort consensus</b> <b>Q3-Q1 ≤ 3</b>	#94- Trouver des moyens pour diminuer l'esprit de compétition au profit de la valorisation de chaque individu.	Aucun	Aucun

<b>Consensus moyen</b> <b><math>Q3-Q1 \leq 4</math></b>	<p>#89- Continuer de favoriser les clientèles défavorisées et handicapées.</p> <p>#92- Créer des liens de complémentarité et effectuer des échanges de services avec d'autres camps partageant les mêmes valeurs.</p>	Aucun	Aucun
<b>Consensus faible</b> <b><math>Q3-Q1 &gt; 4</math></b>	Aucun	Aucun	Aucun

**Tableau D7, Classification des énoncés reliés au système social selon leur importance. (n=25)**

Importance des énoncés Consensus	Très important Md > 7.5	Moyennement important 7.5 > Md > 5	Pas important Md < 5
<b>Consensus parfait</b> Q1=Q2=Q3	#97- Respecter les normes de l'A.C.Q.  #98- S'Assurer de respecter les lois gouvernementales.	Aucun	Aucun
<b>Très fort consensus</b> Q3-Q1 ≤ 2	#99- Mettre en place les modes de fonctionnement par écrit afin d'uniformiser les différentes opérations.  #100- S'adapter aux besoins du marché scolaire.  #101- Communiquer davantage avec l'A.C.Q. afin qu'il y ait une meilleure concertation entre cette association et ses membres.	Aucun	Aucun
<b>Fort consensus</b> Q3-Q1 ≤ 3	#103- Demander à l'A.C.Q. pour faire des représentations auprès du gouvernement afin d'obliger TOUS LES CAMPS à respecter les normes de l'A.C.Q.	#102- Adopter des normes plus sévères que celles proposées par l'A.C.Q. afin d'égaliser les normes des autres provinces.	Aucun
<b>Consensus moyen</b> Q3-Q1 ≤ 4	Aucun	Aucun	Aucun
<b>Consensus faible</b> Q3-Q1 > 4	Aucun	Aucun	Aucun